

Journal of Management Analysis  
v. 8 n. 3 setembro/dezembro 2019

ISSN: 1984-7297  
e-ISSN 2359-618X

Edição Internacional  
Universidade de Coimbra

Revista Gestão em Análise

# ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO  
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

## CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS - UNICHRISTUS

José Lima de Carvalho Rocha - **Reitor** / *Rector*

### Comitê de Política Editorial / *Editorial Policy Committee*

Estevão Lima de Carvalho Rocha - **Pró-Reitor e Diretor do Comitê** / *Provost and Director of the Committee*

Fayga S. Bedê; Laodicéia A. Weersma; Luciano Pamplona de G. Cavalcanti; Maurício L. C. Rocha; Marcos Kubrusly; Nicole de A.V. Soares - **Membros do Comitê** / *Members of the Committee*

Cristela Maia Bairrada

**Editora Edição - Convidada** / *Issue Guest Editor*

Arnaldo F. M. Coelho, Universidade de Coimbra, Portugal  
Laodicéia A. Weersma, UNICHRISTUS / Universidade de Coimbra  
**Editores - ReGeA** / *Editors - ReGeA*

### Conselho Editorial / *Editorial Board*

Alketa Peci, **EBAPE/FGV, RJ, Brasil**  
Alzira Maria Ascensão Marques, **IPLEIRIA, Portugal**  
Ana Augusta F. de Freitas, **UECE, CE, Brasil**  
AnaPatricia Morales Vilha, **UFABC, SP, Brasil**  
Ana Shirley França Moraes, **FL, RJ, Brasil**  
Anderson de Souza Sant'Anna, **FGV-EAESP, SP, Brasil**  
Ahmad Etebari, **University of New Hampshire, USA**  
Beatriz Elena Plata, **UCES, Argentina**  
Cláudia de Salles Stadlober, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Cláudia Terezinha Kniess, **UNINOVE, SP, Brasil**  
Cristela Maia Bairrada, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Diogo Z. Manenti, **Fac. Fátima, RS, Brasil**  
Elvisney Camargo Conceição, **PUC, RS, Brasil**  
Evandro Luiz Echeverria, **UNIC, MS, Brasil**  
Fábio Chaves Nobre, **URFESA, RN, Brasil**  
Fábio Ytoshi Shibao, **UNINOVE, SP, Brasil**  
Felipe Zambaldi, **FGV-EAESP, SP, Brasil**  
Filipe J. Fernandes Coelho, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Flávio Luiz M. Barboza, **UFU, MG, Brasil**  
Francisco Roberto Pinto, **UECE, CE, Brasil**  
Gelso Pedrosi Filho, **UFRR, RR, Brasil**  
Helano Diógenes Pinheiro, **UESPI, PI, Brasil**  
Henrique Jorge A. Holanda, **UERN, RN, Brasil**  
Ismael Rocha Junior, **UNIFESP, SP, Brasil**  
Jesuína Maria Pereira Ferreira, **UNIFBV, PE, Brasil**  
Joaquim Luís M. Alcoforado, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
João Alexandre Lôbo Marques, **USJ, Macau, China**  
José Carlos Lázaro da Silva Filho, **UFC, CE, Brasil**  
Josep Pont Vidal, **UFPA, PA, Brasil**  
Kely César M. de Paiva, **UFMG, MG, Brasil**  
Laércio de Matos Ferreira, **ABMEN, RJ, Brasil**  
Leonel Góis Lima Oliveira, **ESMEC, CE, Brasil**  
Luciano Alves Nascimento, **UEMG, MG, Brasil**  
Luciano Maciel Ribeiro, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Lydia Maria Pinto Brito, **UNP, RN, Brasil**  
Marcos A. M. Lima, **UFC, CE, Brasil**  
Maria do Carmo Assis Todorov, **Sescoop, SP, Brasil**  
Mário A. G. Augusto, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Mauro Kreuz, **ANGRAD, RJ, Brasil**  
Milton Shintaku, **IBICT/SEDF, DF, Brasil**  
Narendra Rustogi, **Howard University, Washington DC, USA**  
Rogério de Moraes Bohn, **ESMP-SUL, RS, Brasil**  
Rogério Tadeu de O. Lacerda, **UFSC, SC, Brasil**  
Sandeep Kumar Gupta, **Sharda University, Greater Noida, India**  
Sílvia Bitencourt da Silva, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Taiguara de Freitas Langrafe, **FECAP, SP, Brasil**  
Tassiana Baldissera Camatti, **PUC, RS, Brasil**  
Tomás M. Banegil, **UNEX, Espanha**  
Vicente Lima Crisóstomo, **UFC, CE, Brasil**

### Editoração / *Publishing*

Altieres de Oliveira Silva

**Editor Técnico – Consultivo** / *Technical Consulting Editor*

Fátima Kattiana Coelho Gomes / Patrícia Vieira Costa  
**Assistente Editorial** / *Editorial Assistant*

Antônio Nilson Rodrigues Júnior, Edson Alencar,  
Elzenir Coelho, Ricardo Sanches

**Revisão Técnica de Linguagem e Tradução** / *Technical Language Revision and Translation*

Patrícia Vieira Costa, Tusnela Barbosa  
**Normalização** / *Normalization*

Agência Studio - **Capa** / *Cover Design*

Gráfica e Editora LCR Ltda. / **Editoração e Projeto Gráfico** / *Publishing and Graphic Design*

Matérias assinadas são de responsabilidade dos autores. Direitos autorais reservados. Citação parcial permitida, com referência à fonte.

### Revista Gestão em Análise – ReGeA *JOURNAL OF MANAGEMENT ANALYSIS*

Centro Universitário Christus - **UNICHRISTUS**  
Av. Dom Luis, 911 Fortaleza/CE - Brasil  
CEP 60.160-230 Fone: 55 85 3457.5300  
**E-mail: revistagestaoemanalise@unicristus.edu.br**

### Acesso online / *online access*

Portal de Revistas Unichristus

<<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao>>

### Indexadores / *Indexing*

**DOAJ** – Directory of Open Access Journals <[doaj.org](http://doaj.org)>

**EBSCO** – EBSCO's research collections  
<[mft.ebscohost.com](http://mft.ebscohost.com)>

**Google Scholar** - Google Acadêmico <<https://scholar.google.com.br>>

**QUALIS** – CAPES <<http://qualis.capes.gov.br>>

**REDIB** - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico <<http://www.rebid.org>>

**SUMÁRIOS.ORG** - sumários de revistas brasileiras <<http://www.sumarios.org/>>

### Diretórios / *Directories*

**CiteFactor** - <<https://www.citefactor.org>>

**Diadorim**- <[diadorim.ibict.br](http://diadorim.ibict.br)>

**IBICT**- <[seer.ibict.br](http://seer.ibict.br)>

**Latindex** - Sistema Regional de Información en Línea para Revista Científica para a América Latina, Caribe, Espanha e Portugal <[www.latindex.org](http://www.latindex.org)>

**LIVRE** – Revistas de Livre Acesso  
<<http://www.cnen.gov.br/centro-de-informacoes-nucleares/livre>>

**Sherpa/Romeo** <[www.sherpa.ac.uk/romeo](http://www.sherpa.ac.uk/romeo)>

**PKP** - Public Knowledge Project <<http://pkp.sfu.ca/>>

**ROAD** - <<http://road.issn.org/>>

**EDITORA** Centro Universitário Christus – Unichristus Rua Vereador Paulo Mamede, 130. Cocó. Fortaleza – Ceará. Bra sil. Tel.: +55 (85) 3265.8100.

### Versão Impressa / *Printed Version*

**Gráfica e Editora LCR Ltda.** Fone: 55 85 3105.7900

Site: [www.graficalcr.com.br](http://www.graficalcr.com.br)

e-mail: [atendimento01@graficalcr.com.br](mailto:atendimento01@graficalcr.com.br)



Revista Filiada à Associação Brasileira de Editores Científicos – ABEC.

Publicação Quadrimestral  
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

# ReGeA

**PERIÓDICO CIENTÍFICO**  
**ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

*Journal of Management Analysis*

v. 8 n. 3 setembro|dezembro 2019

Fortaleza

 **Unichristus**

ISSN 1984-7297 | e-ISSN 2359-618X

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 8	no. 3	p. 1-174	set./dez. 2019
----------------	-----------	------	-------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA  
©2019 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS  
Unichristus

**Revista Gestão em Análise - ReGeA**

Vol. 8, no. 3 (setembro / dezembro 2019) – Fortaleza: Unichristus, 2019.

Quadrimestral

ISSN 1984-7297  
e-ISSN 2359-618X

1. Administração - Periódicos. 2. Ciências Contábeis - Periódicos  
I. Centro Universitário Christus - Unichristus.

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Patrícia Vieira Costa. CRB 3/1341

**Impressão**

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres - CEP 60.135-460 - Fortaleza – Ceará

Telefone: 85 3105.7900 - Fax: 85 3272.6069

Site: [www.graficalcr.com.br](http://www.graficalcr.com.br) – e-mail: [atendimento01@graficalcr.com.br](mailto:atendimento01@graficalcr.com.br)

## SUMÁRIO / CONTENTS

### Editorial

Cristela Maia Bairrada, Arnaldo F. Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma .....4-5

### Artigos / Articles

**O impacto das ferramentas da web 2.0 e das redes sociais na intenção de visita a um museu: o caso do Museu da Ciência = *She impact of web 2.0 tools and social networks on a museum visit: the science museum case***

Luiz Francisco Aramburu, Arnaldo Fernandes Matos Coelho..... 6-21

**A responsabilidade social e cultura organizacional: impactos nas atitudes e nos comportamentos dos trabalhadores = *Social responsibility and organizational culture: impacts on employees' attitudes and behaviors***

Clara Quintas Jordão.....22-45

**Satisfação no trabalho: antecedentes e consequentes = *Job satisfaction: antecedents and consequents***

Mariana Gouveia Freitas..... 46-65

**A importância das práticas de *marketing* interno para o sucesso organizacional = *The importance of internal marketing practices for organizational success***

Mafalda Maria Pinto Farrim Fernandes Santiago..... 66-82

**Brand sensuality & brand affect: os seus antecedentes e consequentes = *Brand sensuality and brand affect: its antecedents and consequences***

Carlos Daniel Vaz Nunes, Arnaldo Coelho, Cristela Maia Bairrada ..... 83-101

**Personal Branding: antecedentes e consequentes da marca pessoal = *Personal branding: antecedents and consequents of personal brand***

Juliana Farias de Andrade ..... 102-126

**O efeito que as comunidades de marca geram no amor à marca = *The effect brand communities generate in brand love***

Filipa Antunes Peres ..... 127-147

**O impacto da distância psicológica no processo de internacionalização das pme portuguesas = *the impact of psychological distance on the process of internationalization of portuguese pmes***

Carla Marques Fernandes ..... 148-165

**Nominata de Avaliadores Ad Hoc 2019 / *Nominata peer review panel in 2019*..... 166-167**

**Linha Editorial / *Editorial Line* ..... 168-169**

**Instruções aos Autores / *Instructions to Authors*..... 170-173**

## EDITORIAL

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) está duplamente de parabéns por seus 47 fantásticos anos de história e pelo fato de os seus alunos do Mestrado em Marketing trazerem, para esta edição da Revista Gestão em Análise (ReGeA), trabalhos de investigação que abordam temas atuais e muito pertinentes. O Mestrado em Marketing da Universidade de Coimbra e os seus alunos têm dedicado uma grande atenção à investigação e à consequente publicação de seus resultados. Nessa constante busca pela publicação dos trabalhos em boas revistas internacionais, o Mestrado em Marketing da FEUC vem agora se juntar a esta edição da ReGeA, dedicada à publicação de trabalhos de investigação recentes, a qual, mais que documentar o trabalho realizado, partilha um conjunto de temas e de resultados que contribuem, decerto, para o avanço da investigação em Marketing.

O contexto internacional e digital em que operam as empresas exige que o marketing esteja em constante evolução. Como dizem os norte-americanos, o mundo atual é “VUCA”, ou seja, o mundo atual está fortemente marcado pela volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*) nas diversas situações. Essa nova conjuntura acaba, na realidade, por ser bastante desafiadora para a área do marketing.

Mais do que nunca, percebe-se que a filosofia e o pensamento de marketing deixaram de estar ligados, única e exclusivamente, ao mundo dos produtos e dos serviços. Atualmente, o marketing entra na esfera das cidades, das organizações sem fins lucrativos, do desporto, da política, dos museus entre outros. Uma vez que a lista parece, felizmente, quase que infindável.

Hoje, ao lado dos aspetos mais tangíveis, racionais e funcionais caminham vários aspetos emocionais, hedônicos e intangíveis. Chegou o momento de as marcas perceberem que, para além de conquistarem a mente dos consumidores, terão, também, de conquistar seu coração. Ao abordarem-se temáticas como o *Brand Love*, o *Brand Sensuality*, o *Brand Affect*, o papel das comunidades de marca e a responsabilidade social, verificou-se que o marketing está mais humanizado. Na verdade, essa é uma realidade, cada vez mais evidente, quer no meio académico, quer no mundo das empresas.

Dessa forma, parece evidente que um dos grandes desafios do atual mundo do marketing passa por se tentar humanizar as marcas comerciais. Tal como as pessoas, as marcas podem ter um género, uma personalidade; podem defender princípios e valores e podem estar associadas a cultura. Estudos recentes mostram que a antropomorfização das marcas torna-as mais fortes e, por isso, mais desejadas pelos consumidores.

Um dos atuais desafios do mundo do marketing passa por analisar as vantagens que cada um pode usufruir ao criar, enquanto indivíduo, sua própria marca; o impacto do personal *branding* no bem-estar das pessoas, na satisfação com a vida, na satisfação com o trabalho. Estes tópicos estão a emergir e que carecem de investigação.

Dessa forma, a disseminação da Ciência nessas novas abordagens ao marketing torna-se assim de veras relevante. Convida-se, então, os pesquisadores, os docentes, os discentes e demais interessados para a leitura desta edição, na expectativa de que o Mestrado em Marketing da Universidade de Coimbra inspire novos e valiosos trabalhos que venham a trazer progressos assinaláveis nessa área de conhecimento.

Ademais, a Equipe ReGeA agradece o apoio ao trabalho executado e deseja a todos uma leitura proveitosa e significativa, alinhada ao contínuo da Ciência e da Ética.

**Cristela Maia Bairrada**

Editora Convidada – ReGeA | Edição 2019-3

**Arnaldo Fernandes Matos Coelho | Laodicéia Amorim Weersma**

Editores da Revista Gestão em Análise – ReGeA

## EDITORIAL

The Faculty of Economics of the University of Coimbra (FEUC) is to be doubly congratulated for its 47 fantastic years of history and for the fact that its students of the Master in the Marketing Degree Program bring, for this edition of the Journal of Management Analysis (ReGeA), research papers that address current and very pertinent topics. The Master's Degree in Marketing at the University of Coimbra and its students have devoted great attention to research and the consequent publication of its results. In this constant search for publication of articles in good international journals, the Master in Marketing at FEUC is now joining this edition of ReGeA, dedicated to the publication of recent research work, which, more than documenting the work done, shares a set of themes and results that contribute, certainly, to the advancement of research in Marketing.

The international and digital context in which companies operate requires that marketing is in constant evolution. As the Americans say, the current world is "VUCA", that is, the current world is strongly marked by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity in various situations. This new conjuncture ends up, in reality, being very challenging for the marketing area.

More than ever, it is clear that marketing philosophy and thinking are no longer linked, solely and exclusively, to the world of products and services. Currently, marketing enters the sphere of cities, non-profit organizations, sports, politics, museums, amongst others, since the list seems, fortunately, almost endless.

Today, alongside the most tangible, rational and functional aspects, there are various emotional, hedonic and intangible aspects. The time has come for brands to realize that, in addition to conquering the minds of consumers, they will also have to win their hearts. When addressing themes such as Brand Love, Brand Sensuality, Brand Affect, the role of brand communities and social responsibility, it was found that marketing is more humanized. In fact, this is a reality, increasingly evident, both in academia and in the business world.

This way, it seems evident that one of the great challenges of the current marketing world is to try to humanize the commercial brands. Just like people, brands can have a gender, a personality; they can defend principles and values and can be associated with a culture. Recent studies show that the anthropomorphization of brands makes them stronger and, therefore, more desired by consumers.

One of the current challenges of the marketing world is to analyze the advantages that each one can enjoy when creating, as an individual, their own brand; the impact of personal branding on people's well-being, on life satisfaction, on job satisfaction. These topics are emerging and need to be investigated.

Thus, the dissemination of science in these new approaches to marketing becomes very relevant. Researchers, teachers, students and other interested parties are therefore invited to read this edition, in the expectation that the Master's Degree in Marketing at the University of Coimbra will inspire new and valuable articles that will bring remarkable progress in this area of knowledge.

Moreover, the ReGeA Team thanks the support to the work performed and wishes everyone a fruitful and meaningful reading, in line with the continuum of Science and Ethics.

***Cristela Maia Bairrada***

Issue Guest Editor - 2019 | 3 Edition

***Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma***

Editors of the Journal of Management Analysis - ReGeA

## ARTIGOS

### O IMPACTO DAS FERRAMENTAS DA WEB 2.0 E DAS REDES SOCIAIS NA INTENÇÃO DE VISITA A UM MUSEU: O CASO DO MUSEU DA CIÊNCIA

### THE IMPACT OF WEB 2.0 TOOLS AND SOCIAL NETWORKS ON A MUSEUM VISIT: THE SCIENCE MUSEUM CASE

#### RESUMO

Gestores de museus percebem a crescente popularização das Redes Sociais, e, cada vez mais, fazem uso dessas ferramentas virtuais em suas ações de Marketing. Nesta pesquisa, procura-se entender como as ações de Marketing, especificamente, aquelas praticadas nas Redes Sociais, estão impactando na intenção de visita ao museu, ou seja, a pesquisa tem como objetivo analisar os principais determinantes do comportamento do consumidor, em face do Impacto das Ferramentas da WEB 2.0 e das Redes Sociais, na intenção de visita ao Museu da Ciência da UC. Na busca por resultados que permitam alcançar o objetivo principal, foi aplicado aos visitantes online do museu um questionário eletrônico que recolheu informações de 250 respondentes. Após análise estatística, resultaram evidências de que as variáveis utilizadas possuem significância para a explicação do comportamento dos consumidores que utilizam as ferramentas da WEB 2.0 e as Redes Sociais do Museu e que esse consumo pode impactar, positivamente, na decisão de visitá-lo pessoalmente. Os resultados demonstram que as Redes Sociais podem influenciar, positivamente, na intenção de visitar o museu. Presume-se, então, que o presente estudo poderá auxiliar aos gestores de museus que pretendem fazer um melhor uso dessas tecnologias, visando aumentar a notoriedade e a atração de novos públicos. Desse modo, o objetivo de pesquisa deste estudo é verificar o Impacto das Redes Sociais na Intenção de visita ao museu.

**Luiz Francisco Aramburu**

**luizfcoa@hotmail.com**

*Museu de Astronomia e Ciências Afins – MAST. Instituto de Pesquisa do Ministério da Ciência Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTI.*

**Arnaldo Fernandes Matos Coelho**

**coelho1963@hotmail.com**

*Professor e Coordenador Mestrado | Doutorado da Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia – FEUC. Coimbra, Portugal.*

**Palavras-chave:** Redes Sociais. WEB 2.0. Comportamento do Consumidor. Marketing. Museu. Criação de Valor.

#### ABSTRACT

Museum managers notice the increasing popularization of Social Networks, and increasingly make use of these virtual tools

in their Marketing actions. In this research we intend to understand how the Marketing actions, specifically those practiced in Social Networks, are impacting on the intention to visit the Museum, that is, the research aims to analyze the main determinants of consumer behavior, given the Impact of WEB 2.0 Tools and Social Networks, in the intention to visit the Museum of Science of the UC. In the search for results that would allow reaching the main objective, it was applied to the online visitors of the museum, an electronic questionnaire that gathered information from 250 respondents. After statistical analysis, there were evidences that the variables used have significance in explaining the behavior of consumers who use the tools of WEB 2.0 and the Social Networks of the Museum and that this consumption can positively impact the decision to visit the Museum personally. The results show that Social Networks can positively influence the intention to visit the Museum. It is presumed, then, that the present study may help museum managers who intend to make better use of these technologies in order to increase the visibility and attractiveness of new audiences. Thus, the research problem of this study is to verify the impact of Social Networks on the intention to visit the Museum.

**Keywords:** Social Networks; WEB 2.0; Consumer Behavior; Marketing; Museum; Value Creation.

## 1 INTRODUÇÃO

Mesmo existindo alguns estudos que relatam a relação entre o uso das Redes Sociais e o número de visitas nos museus, é fato que esses estudos ainda não conseguiram chegar a um consenso do impacto pelo uso dessas ferramentas da WEB 2.0 no dia a dia da vida de um museu (ARIAS, 2018). Assim, como já referido, é fundamental que essa relação seja estudada com mais ênfase.

Feinstein e Meshoulam (2014) afirmam que um museu de ciência, para atender a sua

missão, tem que abranger o maior número de pessoas quanto possível. Para isso, sugere-se que as instituições façam uso das tecnologias disponíveis. Isso significa que as pessoas que não podem ir a um museu poderiam romper as barreiras e visitá-lo com as ferramentas tecnológicas disponibilizadas.

Desse modo, e considerando visitas físicas ao museu, bem como visitas virtuais, pode-se dizer que museu online e físico não são entidades separadas. Ambos são importantes para que os profissionais de museus possam entender as necessidades dos visitantes (consumidores) dos museus, bem como a sua evolução, o que permite desenvolver e fortalecer uma relação de complementaridade e de apoio entre os museus e WEBSites de museus (MARTY, 2008), até com o recurso às Redes Sociais (VRANA *et al.*, 2019). A proximidade com os visitantes, o desenvolvimento de relações próximas e o apoio da tecnologia são os desafios dos serviços públicos e dos museus do futuro (CAMARERO *et al.*, 2019; GUPTA *et al.*, 2018).

Inicialmente, para entendermos como as ações de Marketing, especificamente aquelas praticadas nas Redes Sociais, estão impactando na intenção de visita dos visitantes (consumidores), foi necessário perceber qual a estratégia de marketing utilizada pelo Museu da Ciência da UC no que se refere à utilização dessas ferramentas. Como seria de esperar, após um levantamento inicial, notou-se que o museu utiliza algumas das ferramentas que são mais evidenciadas na literatura: facebook, twitter e youtube, com objetivo de auxiliar as suas ações de divulgação e popularização científica, nos termos que a literatura sugere (LAZZERETTI; SARTORI; INNOCENTI, 2015; GRONEMANN; KRISTIENSEN; DROTNER, 2015).

Após recolher os dados sobre a utilização dessas ferramentas, realizou-se uma análise com ênfase qualitativa, mas, também, com uma perspectiva quantitativa de modo a perceber e analisar o comportamento do consumidor em face das atividades do Museu nas Redes Sociais.

A aplicação de questionário permitiu inferir sobre as percepções dos potenciais visitantes (consumidores) quanto à importância das Redes Sociais e aos assuntos relativos à sua utilização, o que possibilitou estimar a sua influência na intenção de visita ao Museu da Ciência da UC.

Considera-se que os resultados poderão ajudar, para além da instituição investigada, outros museus semelhantes e os vários profissionais que atuam nesse segmento de mercado. Assim, com uma melhor percepção do impacto dessas tecnologias, os profissionais poderão tomar melhores decisões estratégicas no tocante ao uso dessas ferramentas da WEB 2.0, especificamente, por meio das Redes Sociais (CONSTANTINIDES; ROMERO; GÓMEZ BORJA, 2018).

Dessa forma, o objetivo deste estudo é verificar qual o impacto das ferramentas da WEB 2.0 e das Redes Sociais na intenção de visita ao Museu de Ciência da UC.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O objetivo deste estudo é entender como a estratégia de Marketing, especificamente aquelas ações praticadas nas Redes Sociais, estão impactando na intenção de visita ao museu, ou seja, a pesquisa tem como objetivo analisar os principais determinantes do comportamento do consumidor, diante do Impacto das Ferramentas da WEB 2.0 e das Redes Sociais, na intenção de visita ao museu da Ciência da UC. Artigos, recentemente, publicados mostram que os museus são organizações de serviço dedicados à criação de valor em longo prazo, que visa satisfazer as necessidades culturais e sociais expressas pelos visitantes, bem como as necessidades econômicas expressas pelos funcionários, e também busca benefícios econômicos para as comunidades locais. Alterações no ambiente social, cultural e político dos museus, juntamente com a escassez de recursos devido à recessão econômica forçaram os museus a se adaptarem para enfrentar certos desafios comuns: aumento da concorrência para visitan-

tes de outras organizações culturais, atividades de lazer, partes interessadas mais sofisticadas e exigentes, maior responsabilização ao procurar acessar financiamento público bem como maior concorrência em atrair financiamento privado e trabalho voluntário. À medida que as plataformas de Redes Sociais estão crescendo em popularidade, organizações e corporações estão-se movendo rapidamente para integrá-los em suas estratégias de marketing, afinal, tais plataformas fornecem aos museus, às galerias e às outras instituições culturais novas oportunidades para ampliar a distribuição de sua oferta cultural de maneira que era impensável e acessível apenas pessoalmente (GUPTA *et al.*, 2018; KIZGIN *et al.*, 2018; VRANA *et al.*, 2019). Os museus estão investindo, cada vez mais, em recursos humanos, dinheiro e tempo para criar e manter presença nas Redes Sociais.

No intuito de buscar respostas ao objetivo principal definido na presente pesquisa, foram sugeridos alguns antecedentes, na revisão da literatura, para facilitar a compreensão de todas as hipóteses estabelecidas. A relevância desta pesquisa, o tema e as justificativas deste estudo encontram suporte teórico, na óptica dos autores aqui citados, assim como nas contribuições do autor desta pesquisa.

Marconi e Lakatos (2002) afirmam que não há regras para a formulação de hipóteses. Porém, essas devem ser suportadas por um enquadramento teórico e, para que sejam validadas, devem ter sido testadas. A formulação de hipóteses permite que a pesquisa apresente resultados com níveis de interpretação mais elevados.

Em um mundo com cada vez maior oferta para o consumidor, as organizações têm necessidade de manterem-se ligadas às tendências atuais de comunicação e encontrarem formas eficazes para expor, personalizada e continuamente, mensagens para o seu público-alvo.

As Redes Sociais crescem na Internet (GILLEN; FREEMAN; TOOTELL, 2017). Os consumidores, cada vez mais, criam suas páginas pessoais ou um perfil, para se comunicarem e/ou trocarem informações sobre produtos

e marcas. Assim, é cada vez maior o número de WEBSites nas Redes Sociais e, por isso, a área da cultura já demonstra interesse, do ponto de vista empresarial e de Marketing, na utilização das Redes Sociais.

Para a formulação de hipóteses, recorreremos à pesquisa bibliográfica e a alguns estudos elaborados por outros autores; todos, devidamente, apresentados nesta Revisão da Literatura.

## 2.1 AS FERRAMENTAS DA WEB 2.0 E AS REDES SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING

Padilla-Meléndez e Águila-Obra (2013) estudaram a criação de valor para os museus proveniente da utilização das ferramentas WEB a das Redes Sociais. Os autores confirmaram que existem sinergias positivas que advêm da utilização de ambas. Os autores verificaram também que tem existido uma tendência para que os WEBSites dos museus fiquem mais integrados nas Redes Sociais. A combinação entre a utilização de ferramentas WEB e Redes Sociais é um método eficaz para a criação de estratégias diferentes, que, posteriormente, levam à criação de valor (PADILLA-MELÉNDEZ; ÁGUILA-OBRA, 2013).

Assim, ainda segundo Padilla-Meléndez e Águila-Obra (2013), uma instituição do tipo museu deve, de fato, decidir estrategicamente como utilizar as ferramentas WEB e as Redes Sociais de modo a conseguir atingir os seus objetivos econômicos e sociais.

Lehman e Roach (2011) estudaram como os WEBSites de museus estão sendo utilizados. Eles buscaram saber se essas ferramentas fazem parte de uma estratégia de marketing dos museus da Austrália e perceberam que a oportunidade de utilizar meios eletrônicos para objetivos mais estratégicos, como a construção da marca e o desenvolvimento de relações continuadas com os visitantes não têm sido amplamente trabalhadas pelo setor.

### 2.1.1 Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais-PCAM

Kim e Ko (2011) concluíram que a relação entre as Atividades do Marketing nas Redes Sociais afeta, de forma positiva, o brandequity, fortalecendo as relações com os consumidores e criando intenções de compra nos consumidores. Bambauer-Sachse e Mangolds (2011) concluem que os consumidores que são susceptíveis à comunicação interpessoal e à comunicação e-Wom vão utilizar a informação recolhida para tomar as suas decisões.

Kim e Ko (2011) afirmam que o marketing nas Redes Sociais é uma comunicação bilateral e deve permitir que os consumidores manifestem suas opiniões, fortalecendo, assim, as associações que existem com determinada marca na mente dos consumidores. Para avaliar as escalas que medem as atividades de marketing do *social media*, sugeriram cinco dimensões: entretenimento, interação, moda, personalização e comunicação e-Wom. Na nossa pesquisa, adaptaram-se e utilizaram-se 3 dimensões: entretenimento, moda e susceptibilidade.

O entretenimento apresenta-se como um fator que permite aos consumidores interagir com as Redes Sociais das marcas, ou seja, serve como resposta à aceitação das atividades de marketing que são desenvolvidas pelo museu. Para Kim e Ko (2011), o entretenimento é o principal motivo que leva os consumidores a participar num website de redes sociais.

A moda apresenta-se como um fator que nos permite perceber se consumidores são influenciados pelas Redes Sociais dos Museus que estão na moda. Para isso, verificamos se está na moda usar Redes Sociais do Museu.

A susceptibilidade dos consumidores apresenta-se como um fator derivado e adaptado dos construtos de entretenimento, moda e acrescentamos a susceptibilidade dos consumidores ao e-Wom, adaptado do modelo de Bambauer-Sachse e Mongold (2011).

A interação é feita por meio dos comentários deixados pelos consumidores. A partir

desse, é possível conhecer as preferências e as opiniões dos consumidores, estando esses a contribuir para a comunicação e-Wom (CHU; KIM, 2011).

**H 1** – Para investigar se há uma relação positiva entre as percepções dos consumidores às Atividades do Marketing nas Redes Sociais e a intenção de visitar o Museu da Ciência da UC, formulamos:

- **H1a** – Há uma relação positiva entre percepções promovida nas Redes Sociais, relativamente ao Museu da Ciência, e a intenção de visita ao museu?
- **H1b** – Há uma relação positiva entre a moda promovida nas Redes Sociais, relativamente ao Museu da Ciência, e a intenção de visita ao museu?
- **H1c** – Há uma relação positiva entre a susceptibilidade promovida nas Redes Sociais, relativamente ao Museu da Ciência, e a intenção de visita ao museu?

### 2.1.2 Comunicabilidade - WOM

Os efeitos da comunicabilidade (WOM – boca a boca) sobre as atitudes e intenções do receptor têm sido estudados em profundidade. No entanto, a pergunta: “Em que condições WOM (boca a boca) leva a um resultado comportamental (como uma compra ou decisão de visitar um Museu)?” tem recebido menos atenção.

Wangenheim e Bayón (2004) pesquisaram a influência da fonte no boca a boca e implementaram a variável que adaptamos neste estudo e constataram que a força de influência WOM é determinada pelas características percebidas no comunicador.

**H 2** - Há uma relação positiva entre a Comunicabilidade nas Redes Sociais, relativamente ao Museu da Ciência, e a intenção de visita ao museu?

**H 3** - Há uma relação positiva entre a Comunicabilidade nas Redes Sociais, relativamente ao Museu da Ciência, e a intenção de visita ao museu?

### 2.1.3 Envolvimento com Redes Sociais - ERS

Stone (1984) pôs em foco o que é despendido quando da procura de uma determinada atividade. O autor foca-se em perceber que o envolvimento é tanto um estado mental e um processo comportamental.

Isto nos permite refletir sobre o fato de que a utilização das Redes Sociais pode, de fato, ser vista como um benefício multidimensional. Esse benefício assenta no fato de que, no uso das Redes Sociais, existem várias dimensões, como o consumo de Rede Social que permite perceber a medida com que as Redes Sociais são utilizadas para procurar informações; por exemplo, sobre o Museu da Ciência da UC, a criação do conteúdo que está relacionado com a atividade de colocar a informação disponível, a felicidade percebida que permite inferir sobre até que ponto é possível visualizar a visita ao Museu da Ciência como entretenimento/diversão e o nível de interesse associado.

Naturalmente, pessoas que estão mais envolvidas com as Redes Sociais tendencialmente estarão mais propensas a visitar o Museu da Ciência. Como indicadores, teremos o consumo de Rede Social e a criação de conteúdo (PERUCCHINI, 2019).

Em termos de diversão, tem sido estudado que a felicidade percebida está, positivamente, relacionada com o uso da Internet. Assim, seria de esperar que os utilizadores das Redes Sociais, em especial aqueles relacionados com o Museu da Ciência, tenham uma especial propensão a interagir fisicamente com o museu (VRANA *et al.*, 2019).

**H 4** – Para investigar se as pessoas mais envolvidas com as Redes Sociais apresentam maior intenção de visitar o Museu da Ciência da UC, formularam-se as seguintes indagações:

- **H4a** – Há uma relação positiva entre Consumo de Rede Social e a intenção de visitar o Museu da Ciência da UC?
- **H4b** – Há uma relação positiva entre Criação de Conteúdo na Rede Social e a intenção de visitar o Museu da Ciência da UC?

- **H4c** – Há uma relação positiva entre Diversão na Rede Social e a intenção de visitar o Museu da Ciência da UC?
- **H4d** – Há uma relação positiva entre Interesse relativo à Rede Social a intenção de visitar o Museu da Ciência da UC?

**H 5** – Para investigar se pessoas mais envolvidas com as Redes Sociais apresentam maior impacto positivo nas Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais, formularam-se as seguintes indagações:

- **H5a** – Há uma relação positiva entre Consumo de Rede Social e as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais?
- **H5b** – Há uma relação positiva entre Criação de Conteúdo na Rede Social e as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais?
- **H5c** – Há uma relação positiva entre Diversão na Rede Social e as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais?
- **H5d** – Há uma relação positiva entre Interesse relativo à Rede Social e as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais?

#### 2.1.4 Influência do WEBSITE – IWS

Para Marty (2007), os WEBSITES de museus devem atrair visitantes online para suas coleções virtuais e, desse modo, inspirá-los a visitar o museu pessoalmente. Os visitantes de museus físicos devem sentir-se igualmente inspirados para visitar o WEBSITE do museu, usando-o como uma ponte para ligar as suas atividades pré-visita e pós-visita, aprendendo mais sobre o museu e suas coleções. Deve existir uma relação recíproca entre os diferentes tipos de visita.

Marty (2007) afirma que os visitantes do WEBSITE do museu e o visitante de suas instalações físicas não são entidades separadas, e complementa sua afirmação dizendo que muitos dos visitantes fazem uso do WEBSITE do

museu para planejar futuras visitas a seu espaço físico e também para aprender mais sobre ele depois de uma visita. O estudioso diz ainda que os visitantes entendem a complicada relação que existe entre museus e seus WEBSITES e que têm expectativas claras do que procuram nos WEBSITES de museus antes e depois de visitar um museu. Por isso, fica latente a condição dos WEBSITES em apoio às atividades desenvolvidas nas instalações físicas do museu, situação que reforça a complexidade da relação entre ele e seus WEBSITES, especialmente pelo fato de que as necessidades de informação de um visitante são susceptíveis de alterar a sua decisão em visitar ou não o museu.

**H 6** – Há uma relação positiva entre a Influência do WEBSITE e a intenção de visitar o Museu da Ciência da UC?

**H 7** – Há uma relação positiva entre a Influência do WEBSITE e as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais?

#### 2.1.5 Influência do conteúdo do WEBSITE – ICWS

Outras características dos WEBSITES susceptíveis de influenciar um visitante online do museu na decisão de visitar um museu foi a qualidade das imagens e gráficos, a capacidade de navegar no WEBSITE, a facilidade de uso, usabilidade e acessibilidade do site e o desempenho, eficiência e confiabilidade do site, com a maioria dos entrevistados, dizendo que essas características eram prováveis ou muito prováveis de influenciar na decisão de visita.

Certas características dos WEBSITES são mais susceptíveis de influenciar visitas a museus do que outras, e é fundamental para profissionais de museus entenderem essas diferenças. Marty (2007) afirma que algumas características dos WEBSITES, como design, conteúdo, desenvolvimento e apresentação, são de grande importância e susceptíveis a influenciar, positivamente, na decisão de visitar um museu. Essas características são utilizadas por muitos visitantes *online* interessados em aprender mais

sobre as coleções do museu, ou até por pesquisadores acadêmicos, em universidades distantes, em busca de objetos especiais do museu.

Marty (2007), em sua pesquisa, constatou que visitantes de museus são influenciados, positivamente, pelo conteúdo do WEBSITE, nomeadamente quanto à qualidade da informação disponível, à qualidade das imagens, à possibilidade de navegação, à possibilidade de pesquisa, à facilidade de uso e à performance.

**H 8** – Há uma relação positiva entre a Influência do Conteúdo do WEBSITE e a intenção de visitar o Museu da Ciência da UC?

**H 9** – Há uma relação positiva entre a Influência do Conteúdo do WEBSITE e as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais?

### 2.1.6 Utilização de Recursos online anteriormente à visita – UROL

Os visitantes do WEBSITE de museus estão, cada vez mais, vivendo em um mundo em que a interseção física e virtual se complementam diariamente (ALASSANI; GÖRETZ, 2019). Para muitos visitantes de WEBSITES de museus, a disponibilização de alguns recursos virtuais *online*, como exposições interativas *online*, bem como recursos de informação que incentivem uma forte relação com o museu físico, tais como mapas e instruções de direção, pode favorecer a decisão de visitar o museu (MARTY, 2007).

Estudos nos mostram que o mesmo visitante pode querer coisas diferentes do museu (BUDGE; BURNES, 2018); por isso, alguns buscam o WEBSITE anteriormente à decisão de visita a ele, mas não se pode supor que os visitantes que planejam sua primeira visita a um WEBSITE terão as mesmas informações que os visitantes que planejam uma segunda visita, ou que ambos irão estar interessados nas mesmas exposições, coleções, galerias, e assim por diante.

Profissionais de museus devem entender que os visitantes estão procurando informações pelos WEBSITES, antes e depois de visitarem aos

museus. Por isso, devem tornar esses recursos de informação disponíveis e acessíveis no WEBSITE da instituição.

**H 10** – Há uma relação positiva entre a utilização de diferentes recursos online, anteriormente à visita e a intenção de visitar o Museu da Ciência da UC?

**H 11** – Há uma relação positiva entre a utilização de diferentes recursos online, anteriormente à visita, e as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais?

## 3 METODOLOGIA

O intuito deste estudo é analisar, de forma detalhada, todos os aspectos positivos e negativos que possam influenciar o comportamento do visitante (consumidor) que utiliza as Redes Sociais do Museu. Assim, coloca-se a questão:

**Será que a utilização das ferramentas WEB 2.0 e das Redes Sociais influenciam na intenção de visita ao Museu da Ciência da Universidade de Coimbra?**

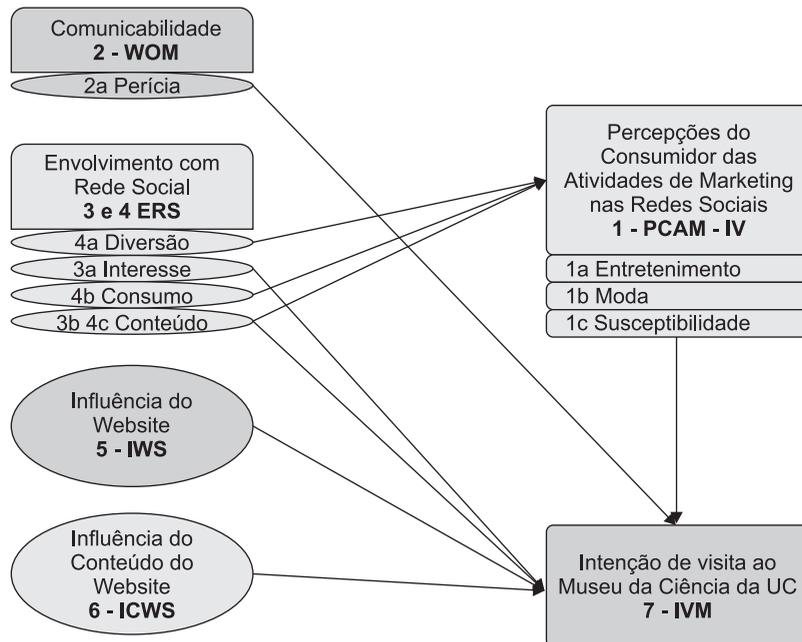
Nos últimos anos, têm existido alguns estudos que relacionam a utilização desses tipos de ferramentas com a atividade das instituições culturais. Esses estudos têm incidido mais sobre a temática da criação de valor econômico-social da instituição; como exemplo, temos Padilla-Meléndez e Águila-Obra (2013).

No nosso caso, o objetivo será captar o impacto do uso desses tipos de ferramentas na atividade do museu, ou seja, captar o impacto do uso das ferramentas WEB 2.0 e das Redes Sociais na intenção de visita ao Museu da Ciência da UC (BIANCHI; ANDREWS, 2018).

Abaixo, é apresentado o modelo conceitual proposto nesta investigação.

### 3.1 MODELO CONCEITUAL

Figura 1 - Modelo Conceitual para captar o impacto do uso das ferramentas WEB 2.0 e das Redes Sociais na intenção de visita ao Museu da Ciência da UC



Fonte: elaboração própria.

### 3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Optamos por um estudo *cross section*, com a intenção de responder às questões temáticas propostas, foram feitas algumas adaptações às métricas utilizadas na literatura relacionada.

Após ajustes apresentados no teste, foi disponibilizado o questionário na versão digital (*online*), por meio do Facebook do Museu da Ciência (post na linha do tempo). Foram recolhidos 250 formulários válidos. Optamos por uma amostra não probabilística por conveniência, fazendo uso da técnica de amostragem snowball - “bola de neve” -, na qual o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso em função do tamanho da população e do tempo disponível (PRODANOV; FREITAS, 2013). Essas são amostras que não permitem assegurar que sejam representativas de toda a população. Porém, torna mais fácil e operacional a recolha de dados em um universo difícil de identificar.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os 250 respondentes são, majoritariamente, femininos, aproximadamente, 66% possuíam idades entre os 16 e os 45 anos, 34,8% solteiros, 58% casados ou que vivem em união estável, 70,0% empregados, 2,8% aposentados, 40,8% (bacharelado ou licenciatura) e 31,6% mestrado, 46% residem na cidade e 35,2% turistas, 61,2% visitam museus de 1 até 6 vezes por ano e 20,0% visitam de 6 até 12 vezes por ano, 36,4% visitam Redes Sociais de museus de 1 até 6 vezes por ano; 28,0% visitam mais de 12 vezes por ano e 20,0% visitam de 6 até 12 vezes por ano.

### 3.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

Após a fase de recolha, todos os dados foram analisados, estatisticamente, com auxílio do software estatístico SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences). Nessa análise,

foram considerados vários fatores referidos na literatura, inclusive, fatores sociodemográficas. Na escala que continha itens formulados de forma negativa (invertidos), esses foram revertidos (ERS – Diversão - item n.º 3 e IWS - item n.º 3). Feitas a caracterização da amostra e a análise descritiva das variáveis, iniciou-se a análise fatorial das diversas variáveis do modelo, conforme podemos constatar na tabela a seguir:

dada da seguinte forma:

$$y_i = b_0 + b_1x_{1i} + b_2x_{2i} + \dots + b_nx_{ni} + u_i, \quad i = 1, \dots, N$$

Onde:

- $\beta_i$  – São os coeficientes das regressões;
- $u_i$  – É o termo de erro do modelo;

O objetivo é então estimar os betas relativos a cada uma das variáveis independentes.

Tabela 1 - Resultado final da análise fatorial e da análise de consistência interna

Variável	Dimensão obtidas	KMO	$\alpha$ Cronbach	Variância	Esfericidade de Bartlett
PCAM	[Valores gerais da variável]	[0.836]	[0.878]	[65.452]	[1914.505 (p-value de 0)]
	Entretenimento	0.679	0.749	57.215	
	Moda	0.546	0.612	58.403	
	Susceptibilidade	0.500	0.850	86.995	
WOM	[Valores gerais da variável]	[0.761]	[0.815]	[69.495]	[4032.292 (p-value 0)]
	Perícia	0.757	0.980	96.200	
ERS	[Valores gerais da variável]	[0.840]	[0.823]	[69.495]	[2232.229 (p-value 0)]
	Diversão	0.778	0.836	65.948	
	Interesse	0.717	0.714	54.451	
	Consumo	0.754	0.833	97.750	
	Conteúdo	0.830	0.921	80.913	
IWS	Única	1.000	0.945	86.700	(p-value 0)
ICWS	Única	0.874	0.930	75.090	1181.056 (p-value 0)
UROL	Única	0.888	0.993	93.400	6403.821 (p-value 0)
IVM	Única	0.824	0.930	82.700	847.773 (p-value 0)

Fonte: elaboração própria.

No teste de Barlett, para esfericidade, o p-value foi sempre idêntico a 0, rejeitando, assim, a hipótese nula (H0). Em relação ao KMO, todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,8, com exceção da WOM, com um valor de 0,76, o que não deixa de ser aceitável. O Alpha de Cronbach demonstra resultados bastante sólidos, com todos os valores acima de 0,8.

#### 4 RESULTADO DO TESTE DE HIPÓTESES

A expressão geral do modelo de regressão linear (com base em dados seccionais) vem

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A amostra é heterogênea, adequada e familiarizada com a utilização das ferramentas WEB 2.0.

O valor mínimo é de 2.008, correspondente à Criação de Conteúdo. No caso do desvio padrão, o valor máximo obtido é de 0.847827367 e corresponde à Criação de Conteúdo. Já o respectivo valor mínimo é de 0.292675, relativo à variável Comunicabilidade - WOM - boca a boca.

Em seguida, apresentamos os resultados dos submodelos 1 e 2:

Tabela 2 - Resultados Regressão e Indicadores globais da qualidade dos submodelos 1 e 2

	Coeficientes Variável Dependente PCAM		Coeficientes Variável Dependente IVM	
	B	Erro Padrão	B	Erro Padrão
(Constant)	2.049	.483	N.S	N.S
Perícia	N.S	N.S	.115	.061
Influência	N.S	N.S	N.S	N.S
Diversão	.291	.055	N.S	N.S
Interesse	N.S	N.S	.140	.056
Consumo	.212	.054	N.S	N.S
Conteúdo	.092	.043	.131	.056
Influência do WEBSITE.	N.S	N.S	.172	.075
Influência do Conteúdo do WEBSITE.	N.S	N.S	.146	.063
Utilização dos recursos online anteriormente à visita.	-.099	.050	N.S	N.S
Entretenimento	N.S	N.S	.199	.078
Moda	N.S	N.S	.192	.073
Susceptibilidade	N.S	N.S	.156	.064
Indicadores globais da qualidade	F 9.435	R2 .323a	F 5.697	R2 .294

Fonte:elaboração própria.

Após a estimação, utilizando o submodelo 1, com a variável Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais como variável dependente, e fazendo uso da metodologia Step-Wise, concluímos que, em termos de significância estatística individual, apenas a Diversão, o Consumo e o Conteúdo apresentam P-values inferiores a 0.05 e, por isso, podem ser incluídos na equação do modelo. Em termos globais, o modelo apresenta uma estatística F elevada, com um P-value relativo inferior a 0.05, o que significa que existe significância estatística global, após a rejeição da hipótese nula (H0), de que, pelo menos, um dos coeficientes é estatisticamente significativo. Em relação ao coeficiente de determinação, o modelo apresenta um R<sup>2</sup> de 0.323, que pode ser interpretado como a capacidade de explicação da variância da variável dependente, ou seja, as variáveis independentes explicam cerca de 32.3% da variância da variável dependente.

Assim, a equação do modelo pode ser escrita do seguinte modo:

Percepções dos Consumidores das

Atividades de Marketing nas Redes Sociais = 2.049 + 0.291 x Diversão + 0.212 x Consumo + 0.092 x Conteúdo - 0.099 x Utilização dos recursos online anteriormente à visita.

Após a estimação do submodelo 2, continuando com a metodologia Step-Wise, concluímos que, em termos de significância estatística individual, Susceptibilidade, Perícia, Interesse, Conteúdo, Influência do WEBSITE e a Influência do Conteúdo do WEBSITE apresentam P-values inferiores a 0.05 e, por isso, podem ser incluídos na equação global do modelo.

Em termos globais, o modelo apresenta uma estatística F elevada, com um P-value relativo inferior a 0.05, o que significa que existe significância estatística global após a rejeição da nula, de que, pelo menos, um dos coeficientes é estatisticamente significativo.

Em relação ao coeficiente de determinação, o modelo apresenta um R<sup>2</sup> de 0.294, que pode ser interpretado como a capacidade de ajustamento do modelo à realidade, ou seja, as variáveis independentes explicam cerca de 29.4% da variação da variável dependente.

## 4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em termos mais amplos, este estudo faz parte da discussão de como as Redes Sociais ajudam uma “Cultura da conectividade” e a criação de valor presente na estratégia de Marketing dos Museus. Entende-se Redes Sociais, não como novas tecnologias de mídia digital (JOHANNSEN, 2018), mas como ferramentas específicas do marketing digital caracterizadas pela fácil interação dos usuários que interagem em torno de afinidades de interesse, compartilhamentos e comentários em conteúdos criados ou editados pelos Museus.

Em relação às hipóteses associadas ao modelo, abaixo são apresentados, resumidamente, os resultados obtidos relativamente a cada uma das hipóteses formuladas:

**H 1a** A análise dos dados permite concluir que a variável Entretenimento apresenta impacto positivo na intenção de visita ao museu, vez que, com aumento de uma unidade na escala do entretenimento, a intenção de visita ao museu aumenta em 0.199. Considerando estes resultados, **corroborar-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada, a variável Entretenimento possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

**H 1b** Com aumento de uma unidade na escala da moda, a intenção de visita ao museu aumenta em 0.192. Considerando esses resultados, **corroborar-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada a variável Moda possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

**H 1c** Com aumento de uma unidade na escala da susceptibilidade, a intenção de visita ao museu aumenta em 0.156. Considerando estes resultados, **corroborar-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada, a variável Susceptibilidade possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

**H 2a** Com aumento de uma unidade na escala da Perícia, a intenção de visita ao museu aumenta em 0.115. Considerando estes resultados, **corroborar-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada, a variável Perícia possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

**H 3a** A variável Perícia foi uma das que não apresentaram significância estatística na variação Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais. Assim, a variável é excluída do modelo final de antecedentes das Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais e a **hipótese não é corroborada**.

**H 4a** A variável Consumo foi uma das que não apresentaram significância estatística na variação intenção de visita. Assim, a variável é excluída do modelo final de antecedentes da intenção de visita e a **hipótese não é corroborada**.

**H 4b** Com aumento de uma unidade na escala de Criação de Conteúdo, a intenção de visita ao museu aumenta em 0.131 unidades. Considerando esses resultados, **corroborar-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada, a variável Criação de Conteúdo possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

**H 4c** A variável Diversão foi uma das que não apresentaram significância estatística na variação intenção de visita. Assim, a variável é excluída do modelo final de antecedentes da intenção de visita e a **hipótese não é corroborada**.

**H 4d** Com aumento de uma unidade na escala de Interesse, a intenção de visita ao museu aumenta em 0.140 unidades. Considerando esses resultados, **corroborar-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada, a variável Interesse possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

**H 5a** Com aumento de uma unidade na escala Consumo de Rede Social, as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais aumentam em 0.212 unidades. Considerando estes resultados, **corroborar-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada, a variável Consumo de Rede Social possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

**H 5b** Com aumento de uma unidade na escala Criação de Conteúdo, as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais aumentam em 0.092 unidades.

Considerando esses resultados, **corrobora-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada, a variável Criação de Conteúdo possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

**H 5c** Com aumento de uma unidade na escala da Percepção de Diversão, as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais aumentam em 0.291 unidades. Considerando estes resultados, **corrobora-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada, a variável Percepção de Diversão possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

**H 5d** A variável Interesse foi uma das que não apresentaram significância estatística na variação Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais. Assim, a variável é excluída do modelo final de antecedentes das Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais e a **hipótese não é corroborada**.

**H 6** Com aumento de uma unidade na escala de Influência do WEBSITE, a intenção de visita ao museu aumenta em 0.172 unidades. Considerando estes resultados, **corrobora-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada, a variável Influência do WEBSITE possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

**H 7** A variável Influência do WEBSITE foi uma das que não apresentaram significância estatística na variação Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais. Assim, a variável é excluída do modelo final de antecedentes das Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais e a **hipótese não é corroborada**.

**H 8** Com aumento de uma unidade na escala Conteúdos do WEBSITE, a intenção de visita ao museu aumenta em 0.146 unidades. Considerando esses resultados, **corrobora-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada, a variável Conteúdos do WEBSITE possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

**H 9** A variável Conteúdos do WEBSITE foi uma das que não apresentaram significância estatística na variação Percepções dos Consumi-

dores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais. Assim, a variável é excluída do modelo final de antecedentes das Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais e a **hipótese não é corroborada**.

**H 10** A variável Utilização de Recursos online foi uma das que não apresentaram significância estatística na variação intenção de visita. Assim, a variável é excluída do modelo final de antecedentes da intenção de visita e a **hipótese não é corroborada**.

**H 11** Com aumento de uma unidade na escala Utilização de recursos online, as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais aumentam em 0.099 unidades. Considerando esses resultados, **corrobora-se a hipótese**, ou seja, para a amostra estudada, a variável Utilização dos recursos online possui uma capacidade explicativa, em relação ao modelo.

#### 4.3. SUBMODELO 1 - DETERMINANTES DAS PERCEPÇÕES DOS CONSUMIDORES DAS ATIVIDADES DE MARKETING NAS REDES SOCIAIS - PCAM

A submissão das variáveis do submodelo 1 à análise de regressão linear múltipla permitiu corroborar a existência de uma relação positiva entre as variáveis Diversão, Consumo, Conteúdo e a variável Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais, resultado que evidencia um impacto positivo das variáveis acima citadas nas Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais. Esse comportamento pode ser fundamentado pelo fato de os consumidores estarem sendo influenciados por determinadas ações praticadas no ambiente da WEB 2.0 e nas Redes Sociais. Como percebemos nos resultados, a variável com maior poder explicativo na variável PCAM é a Diversão. Neste contexto, podemos afirmar que o visitante *online* dá bastante valor à percepção de diversão no que toca às Redes Sociais.

#### 4.4 SUBMODELO 2- DETERMINANTES DA INTENÇÃO DE VISITA AO MUSEU DA CIÊNCIA DA UC - IVM

Com submissão das variáveis do submodelo 2 à análise de regressão linear múltipla, permitiu observar que corrobora-se a existência de uma relação positiva entre as variáveis Entretenimento, Moda, Susceptibilidade e a variável Intenção de Visita ao Museu da Ciência da UC – IVM. Esse comportamento pode ser fundamentado pelo fato de os consumidores estarem sendo influenciados por determinadas ações praticadas no ambiente da WEB 2.0 e nas Redes Sociais, ou seja, quando o Marketing nas Redes Sociais, relativamente ao Museu da Ciência da UC, promove Entretenimento, tem maior Susceptibilidade ou está na Moda, há uma relação positiva entre as Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais e a Intenção de Visita.

Ainda de acordo com a análise dos resultados obtidos, com submissão das variáveis do submodelo 2, nota-se a existência de uma relação positiva entre a variável Perícia e a variável Intenção de Visita ao Museu da Ciência da UC – IVM -, evidenciando um impacto positivo da variável acima citada na intenção de Visita ao Museu da Ciência da UC, ou seja, a Perícia percebida na fonte comunicadora aumenta a influência da comunicabilidade (WOM) na intenção de visita ao museu.

Existe também uma relação positiva entre as variáveis Interesse e a Criação de Conteúdo com a variável Intenção de Visita ao Museu da Ciência da UC - IVM, resultado que evidencia um impacto positivo desta variável na intenção de Visita ao Museu da Ciência da UC, ou seja, a existência de um maior nível de Interesse e Criação de Conteúdo confirma que pessoas mais envolvidas com Redes Sociais apresentam maior intenção de visitar o Museu.

Desses resultados, foi possível ainda perceber a existência de uma relação positiva entre a variável Influência do WEBSITE – IWS - e a variável Intenção de Visita ao Museu da Ciência da UC – IVM, resultado que evidencia

um impacto positivo da variável acima citada na intenção de Visita ao Museu da Ciência da UC, ou seja, o WEBSITE do museu é capaz de influenciar, positivamente, na intenção de visitar o Museu.

Também se percebe a existência de uma relação positiva entre a variável Influência do Conteúdo do WEBSITE – ICWS - com a variável Intenção de Visita ao Museu da Ciência da UC - IVM, resultado que evidencia um impacto positivo da variável acima citada na intenção de Visita ao Museu da Ciência da UC, ou seja, os conteúdos do WEBSITE do museu são capazes de influenciar, positivamente, na intenção de visitar o museu.

## 5 CONCLUSÃO

A amostra estudada, a análise descritiva, o teste independente T-test e a análise de regressão linear múltipla fundamentaram as conclusões referentes ao impacto das ferramentas da WEB 2.0 e das Redes Sociais na intenção de visita ao Museu da Ciência da UC – IVM, tendo sido verificado que o submodelo que melhor explica esse comportamento é o da Intenção de visita - IVM. O modelo conceptual ajustado, aqui apresentado, confere uma base para que o Museu da Ciência da UC fortaleça seus relacionamentos com o consumidor, por meio das ferramentas da WEB 2.0 e das Redes Sociais, podendo, assim, aumentar a frequência de visitantes no museu (GRÄVE; GREFF, 2018).

Importante, também, destacar o efeito diferenciador das variáveis Sociodemográficas, gênero, idade, estado civil, nível de escolaridade, opção profissional, motivo de estar em Coimbra, frequência que visita museus, frequência que visita Redes Sociais de museus, rendimento mensal, na percepção do consumidor em relação às variáveis em estudo.

Ficaram ainda evidenciados os resultados dos efeitos moderadores das Percepções dos Consumidores das Atividades de Marketing nas Redes Sociais – PCAM, relativamente às relações existentes entre as variáveis dos antecedentes Envolvimento com Redes Sociais –

ERS, nomeadamente, com a Diversão, Consumo e Conteúdo.

Sendo assim, concluiu-se que as várias relações entre as variáveis do respectivo modelo e submodelo correspondem às definidas pela literatura consultada.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES

Essa é uma área em que a investigação realizada é recente e escassa, ainda que a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação seja uma das principais áreas de mudança na atualidade. Com este estudo, foi possível perceber melhor como as ferramentas da WEB 2.0 e as Redes Sociais impactam na intenção de visita ao Museu da Ciência da UC.

Este estudo é inovador na área de Museus de Ciências e pode ser também um guia para os gestores de museus fazerem um melhor uso das tecnologias, visando a aumentar a notoriedade e a atração de novos públicos. Assim como poderá auxiliar estudiosos que desejem se debruçar sobre o tema e demais interessados em estratégias de marketing mais adequadas às percepções dos visitantes de museus, que fazem uso desse meio de comunicação emergente, dinâmico e interativo. Neste contexto, podemos afirmar que este estudo oferece uma mais valia importante para as decisões de gestão, no âmbito do planejamento e implementação de estratégias de marketing, na relação entre museus de ciência e seus visitantes.

## 5.2 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A aplicação dos questionários por meio da Internet (*online*) não permite ajudar os respondentes durante o preenchimento dos formulários, principalmente naquelas questões em que o respondente se sente com dúvidas; situação que pode gerar respostas não relacionadas ao verdadeiro sentimento do respondente. Apesar disso, para a validade dos resultados, o número de entrevistados foi considerado razoável, e o Impacto das ferramentas da WEB 2.0 e das Redes Sociais, na intenção de visita ao Museu da Ciência da UC, trata de uma situa-

ção que não pode ser generalizada para todo o universo de visitantes de Museus de Ciências. Mais efetivo seria ter obtido um maior número de questionários válidos.

## 5.3 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Considerando as limitações metodológicas anteriormente apontadas, entende-se que a realização de um estudo que capte o impacto das Redes Sociais na estratégia de museus de Ciências Brasileiros e Portugueses, será uma contribuição interessante para a melhor compreensão desse meio de comunicação emergente, que pressupõe total interação com o consumidor. Sendo assim, propõe-se a utilização de estudo aprofundado, para uma amostra maior.

## REFERÊNCIAS

- ALASSANI, R.; GÖRETZ, J. Product placements by micro and macro influencers on Instagram. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMAN-COMPUTER INTERACTION*, 21., 2019, Florida. **Anais [...]**. Florida: HCI, 2019. p. 251-267.
- ARIAS, M. P. Instagram trends: visual narratives of embodied experiences at the Museum of Islamic. **MW18**, Vancouver, Canada, 2018.
- BAMBAUER-SACHSE, S.; MANGOLD, S. Brand equity dilution through negative online word-of-mouth communication. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 18, n. 1, p. 38-45, 2011.
- BIANCHI, C.; ANDREWS, L. Consumer engagement with retail firms through social media: an empirical study in Chile. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 46, n. 4, p. 364-385, 2018.
- BUDGE, K.; BURNES, A. Museum objects and Instagram: agency and communication in digital engagement. **Continuum**, v. 32, n. 2, p. 137-150, 2018.

- CAMARERO, C. *et al.* Relationship marketing in museums: influence of managers and mode of governance. **Public Management Review**, v. 21, n. 10, p. 1369-1396, 2019.
- CHU, S. C.; KIM, Y. Determinantes do engajamento do consumidor em eletrônica boca-a-boca (eWOM) em sites de Redes Sociais. **International Journal of Advertising**, v. 30, n. 1, p. 47-75, 2011.
- CONSTANTINIDES, E.; ROMERO, C. L.; GÓMEZ BORJA, M. Social media: a new frontier for retailers? **European Retail Research**, v. 22, p. 1-28, 2018.
- FEINSTEIN, N. W.; MESHOULAM, D. Science for what public? Addressing equity in American science museums and science centers. **Journal of Research in Science Teaching**, v. 51, n. 3, p. 368-394, 2014.
- GILLEN, J. J.; FREEMAN, M.; TOOTELL, H. Human behavior in online social networks. *In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON TECHNOLOGY AND SOCIETY*, 2017, Sydney, Australia. **Anais [...]**. Sydney, Australia: IEEE, 2017. p. 1-6.
- GRÄVE, J. F.; GREFF, A. Good KPI, Good influencer?: evaluating success metrics for social media influencers. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL MEDIA AND SOCIETY*, 9., 2018, New York. **Proceedings [...]**. New York: AMC, 2018. p. 291-295.
- GRONEMANN, S. T.; KRISTIANSEN, E.; DROTNER, K. Mediated co-construction of museums and audiences on Facebook. **Museum Management and Curatorship**, v. 30, n. 3, p. 174-190, 2015.
- GUPTA, M. *et al.* Do cultural norms affect social network behavior inappropriateness? A global study. **Journal of Business Research**, v. 85, p. 10-22, 2018.
- JOHANNSEN, F. A. Process-related value propositions of enterprise social media use for the external communication with end consumers. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 183-215, 2018.
- KIZGIN, H. *et al.* The impact of social media on consumers' acculturation and purchase intentions. **Information Systems Frontiers**, v. 20, n. 3, p. 503-514, 2018.
- KIM, A.; KO, E. Do social media marketing activities enhance customer equity? an empirical study of luxury fashion brand. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 10, p. 1480-1486, 2011.
- LAZZERETTI, L.; SARTORI, A.; INNOCENTI, N. Museums and social media: the case of the Museum of Natural History of Florence. **International Review on Public and Non-profit Marketing**, v. 12, n. 3, p. 267-283, 2015.
- LEHMAN, K.; ROACH, G. The strategic role of electronic marketing in the Australian museum sector. **Museum Management and Curatorship**, v. 26, n. 3, p. 291-306, 2011.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. v. 2.
- MARTY, P. F. Museum *WEBSites* and museum visitors: before and after the museum visit. **Museum Management and Curatorship**, v. 22, n. 4, p. 337-360, 2007.
- MARTY, P. F. Museum *WEBSites* and museum visitors: Digital museum resources and their use. **Museum Management and Curatorship**, v. 23, n. 1, p. 81-99, 2008.
- PADILLA-MELÉNDEZ, A.; ÁGUILA-OBRA, A. R. Del. WEB and social media usage by museums: *Online* value creation. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 5, p. 892-898, 2013.

PERUCCHINI, F. **Influencer marketing e micro influencer**: l'impatto del numero di follower sul comportamento dei consumatori. [S.l.: s.n.], 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. [S.l.]: Feevale, 2013.

STONE, R. N. The marketing characteristics of involvement. **Advances in consumer research**, v. 1, n. 1, 1984.

VRANA, V. *et al.* A Network Analysis of Museums on Instagram. In: KAVOURA, A.; KEFALLONITIS, E.; THEODORIDIS, P. **Strategic Innovative Marketing and Tourism**. [S.l.]: Springer, 2019. p. 1-10.

WANGENHEIM, F.; BAYÓN, T. The effect of word of mouth on services switching: Measurement and moderating variables. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1173-1185, 2004.

## ARTIGOS

### A RESPONSABILIDADE SOCIAL E CULTURA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NAS ATITUDES E NOS COMPORTAMENTOS DOS TRABALHADORES

### SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE: IMPACTS ON EMPLOYEES' ATTITUDES AND BEHAVIORS

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo estudar se a cultura organizacional e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) têm impactos em diversas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Para analisar esse impacto, escolheu-se o método de amostragem não probabilística e de conveniência. Utilizou-se um questionário e foram recolhidos 453 inquéritos de trabalhadores. O teste de hipóteses foi feito com auxílio da modelagem de equações estruturais, sendo que os resultados mostram que tanto a cultura organizacional quanto a RSE impactam atitudes organizacionais, como a satisfação e a desenvoltura no trabalho. Essas atitudes afetam outros desejáveis resultados organizacionais, evidenciando as consequências que a atenção à RSE e à cultura organizacional pode ter nas organizações e nos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Responsabilidade Social Empresarial. Trabalhadores. Atitudes. Comportamentos.

#### ABSTRACT

This article aims to study whether the organizational culture and Corporate Social Responsibility (CSR) have an impact on several employees' attitudes and behaviors. To analyze this impact, a non-probabilistic and convenience sampling method was chosen. A questionnaire was used and 453 employee surveys were collected. A structural equation modeling (SEM) technique was applied for conducting hypothesis testing, and the findings indicate that both organizational culture and CSR have significant impact in organizational attitudes, such as job satisfaction and resourcefulness. These variables, on the other hand, influence other desirable organizational outcomes, highlighting the consequences that attention to CSR and organizational culture may have on organizations and employees.

**Clara Quintas Jordão**  
**clara.jordao17@gmail.com**  
*Mestrado em Gestão pela  
Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra,  
Coimbra, Portugal. Consultora  
em Cyber security – Beijaflore.  
São Paulo - SP - BR.*

**Keywords:** Organizational Culture. Corporate Social Responsibility. Employees, Attitudes, Behaviors.

## 1 INTRODUÇÃO

Hoje a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é considerada crucial para um melhor entendimento sobre os impactos da atividade econômica na sociedade. Com maior acesso à informação, as pessoas exigem cada vez mais o conhecimento dos impactos que as organizações têm na preservação dos recursos naturais, bem-estar social e distribuição justa da riqueza (VLACHOS; PANAGOPOULOS; RAPP, 2014). Não apenas por serem forças positivas de mudanças sociais, as organizações passam a implementar a RSE para obter os benéficos e multifacetados retornos organizacionais que se associam a essa: cada vez mais, os *stakeholders* recompensam bons cidadãos corporativos e condenam os maus (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2010).

A adoção de práticas socialmente responsáveis depende dos trabalhadores e os afeta, visto que são os motores das organizações. É essencial perceber a maneira a qual a RSE consegue impactar a vida dos colaboradores, tanto pela consideração dos resultados na qualidade de vida deles, quanto pelos resultados organizacionais que advêm de atividades socialmente responsáveis. Além disso, Van Manen e Schein (1977) consideram que a cultura organizacional acaba por se tornar uma ideologia e linguagem que molda as experiências cotidianas dos membros, portanto o impacto da cultura organizacional nos colaboradores incide sobre suas atitudes e comportamentos.

O principal objetivo dessa investigação é aprofundar os impactos que a RSE e a cultura organizacional têm em diferentes atitudes e comportamentos dos trabalhadores, como a satisfação no trabalho, a desenvoltura no trabalho, o comprometimento organizacional, a confiança organizacional, a proatividade, a satisfação com a vida e a intenção de demissão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

### 2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A sociedade e os negócios são interdependentes, portanto o sucesso das organizações depende do bem-estar da sociedade como um todo (BOESSO; MICHELON, 2010). Por esse motivo, a RSE é hoje imprescindível no contexto empresarial. Segundo Lindgreen, Swaen e Johnston (2009), a RSE refere-se a decisões corporativas que se afastam do âmbito financeiro e aproximam-se de valores éticos, cumprimento de requisitos legais e respeito pelas pessoas, comunidades e o meio ambiente.

Referência na literatura, o trabalho de Carroll (1979, p. 500) afirma que a RSE “engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações num dado momento.” De acordo com essa definição, as organizações têm a responsabilidade de produzir bens e serviços a uma sociedade que deseja cumprir a lei, responder às expectativas da sociedade no que diz respeito a comportamentos e atitudes éticas não englobados pela lei e escolherem envolver-se em questões sociais que não se encaixam nas outras dimensões.

A pressão inicial para desenvolver uma área de responsabilidade social teve origem no fato de as organizações evitarem grandes escândalos (PASRICHA; SINGH; VERMA, 2018) e o livro de Bowen (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, também enraizou a RSE no *core* das atividades econômicas.

A responsabilidade social já mostrou diversos benefícios às organizações que a incorporam em seus negócios, como uma fonte de oportunidade, inovação e vantagens competitivas (PORTER; KRAMER, 2006), melhoria da imagem corporativa (LINDGREEN; SWAEN; JOHNSTON, 2009) e aumento do valor de mercado (MAIGNAN; FERRELL; HULT, 1999; LUO; BHATTACHARYA, 2006; LEV; PETROVITS; RADHAKRISHNAN, 2010). Além disso, a RSE mostrou-se relacionada com o aumento da lealdade dos consumidores (MAIGNAN; FERRELL; HULT, 1999) e a satisfação de *stakeholders* como consumido-

res, funcionários, fornecedores e comunidade (LINDGREEN; SWAEN; JOHNSTON, 2009).

As atividades de RSE impactam, por exemplo, os consumidores por formarem uma percepção favorável que pode afetar o *brand awareness*, aumenta a preferência pela marca e a lealdade à marca (LEE; LEE; LI, 2012). A RSE também mostrou ser positivamente relacionada com a intenção de compra (ALNIACIK; ALNIACIK; GENC, 2011), disposição a pagar um preço *premium*, aumento da lealdade e um boca a boca positivo (DU BHATTACHARYA; SEN, 2007).

O aumento da imagem de marca que resulta do envolvimento das empresas em atividades socialmente responsáveis também atrai e retém o melhor talento, além de aumentar a moral dos trabalhadores (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2007). A RSE também mostrou influenciar o comprometimento dos funcionários atuais (MAIGNAN; FERRELL; HULT, 1999; MAIGNAN; FERRELL, 2001), motivá-los (MAIGNAN; FERRELL; HULT, 1999), causar uma atitude positiva em relação à organização (e.g., aumentar a moral dos trabalhadores) e passar uma boa imagem para potenciais colaboradores (LEE; LEE; LI, 2012), assim como diminuir a taxa de demissão anual (VITALIANO, 2010).

Nos anos recentes, a RSE mudou, uma vez que a mobilidade da informação aumentou drasticamente. A rapidez com que escândalos envolvem grandes organizações expostas na mídia aumenta a conscientização sobre a importância da responsabilidade social e a pressão da sociedade sobre as organizações para integrarem e demonstrarem a RSE em suas atividades (ARVIDSSON, 2010). A literatura recente ainda associa atividades socialmente responsáveis aos investidores (DYCK *et al.*, 2019), aos diferentes resultados dessas para indivíduos, organizações e *stakeholders* externos (AGUINIS; GLAVAS, 2019) e ao valor de mercado (HARJOTO; LAKSMANA, 2018).

## 2.2 PERCEPÇÕES DE RSE

Enquanto a responsabilidade social é im-

portante, as percepções dos *stakeholders* sobre essa é crucial. Lee, Park e Lee (2013, p. 1717) definem a percepção dos trabalhadores sobre a RSE como “o grau ao qual os funcionários veem que a empresa apoia atividades relacionadas a uma causa social.” As percepções eventualmente concretizam respostas afetivas, cognitivas e comportamentais (CROPANZANO *et al.*, 2001), portanto as atividades de responsabilidade social serão desencadeadas pelas percepções dos funcionários de uma organização.

Ao perceberem políticas responsáveis da organização em que trabalham, os colaboradores podem querer participar, contribuir e introduzir novas iniciativas de responsabilidade social (AGUILERA *et al.*, 2007). Ainda de acordo com Rupp *et al.* (2013, p. 897), “como os trabalhadores percebem a RSE da sua entidade empregadora pode, na verdade, ter implicações mais diretas e fortes nas reações subsequentes dos funcionários em relação aos comportamentos efetivos.” Mesmo que as percepções não reflitam a realidade, são essas que impactam as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores (PROTTAS, 2013).

## 2.3 CAPACIDADE DE RSE

De acordo com Grant (1991, p. 120), as capacidades de uma organização consistem “no que (a empresa) consegue fazer como resultado de conjuntos de recursos trabalhando juntos.” A implementação efetiva de atividades de RSE, portanto, exige uma capacidade de RSE da empresa.

A capacidade de RSE pode ser definida como “os conhecimentos, habilidades e processos relacionados ao planejamento, implementação e avaliação das atividades de RSE na organização.” (LEE; PARK; LEE, 2013, p. 1718). Esse conceito pode determinar o quanto a organização consegue prosperar da coordenação dos elementos das atividades socialmente responsáveis, sendo que a inclusão das expectativas dos *stakeholders* no planejamento estratégico é crítica para o sucesso de uma organização competitiva (MARTINEZ-CONESA; SOTO-ACOSTA; PALACIOS-MANZANO, 2017).

Exposto isso, espera-se que, quando os trabalhadores consideram que a organização onde se encontram planeia, implementa e avalia as atividades de RSE de maneira eficaz, eles formam uma percepção de RSE mais positiva, corroborando-se os resultados de Lee, Park e Lee (2013). Propõe-se como hipótese de investigação:

**H1: a capacidade de RSE terá um impacto direto e positivo nas percepções de RSE.**

## 2.4 A CONGRUÊNCIA DE RSE PERCEPCIONADA

Os *stakeholders* criam outras percepções que envolvem a responsabilidade social. Uma dessas é a congruência, ou *fit*, de RSE, que pode ser definido como “a congruência percebida entre uma causa social e a atividade da empresa.” (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2010, p. 12). Quando um *stakeholder* observa que as atividades de RSE de uma empresa estão de acordo com o *core* dos negócios dessa (i.e., uma empresa de produtos veganos apoiar causas de preservação da fauna), o *fit* percebido é alto.

Os *stakeholders* apreciam mais atividades socialmente responsáveis que, naturalmente, associam-se à atividade central da organização (DE JONG; VAN DER MEER, 2017), pois um alto *fit* percebido causa uma associação mais forte entre a empresa e suas atividades de RSE, sendo os resultados positivos que advêm dessas transferidos à organização (YOO; LEE, 2018).

A cultura organizacional impulsiona os membros de uma organização a criarem padrões compartilhados de perceber, pensar e agir (SCHEIN, 1990), portanto define a maneira pela qual as empresas conduzem suas atividades (BARNEY, 1986). Estando no fundamento da atividade organizacional, a cultura influencia amplamente a congruência de RSE percebida pelos trabalhadores.

Pode-se esperar que quanto mais os trabalhadores observam um alinhamento entre o *fit* de RSE e a cultura organizacional, mais esses *stakeholders* observam um esforço genuíno da empresa em envolver-se em atividades de RSE (LEE; PARK; LEE, 2013), formulando-se a seguinte hipótese:

**H2: a congruência percebida entre o fit de RSE e a cultura organizacional terá um impacto direto e positivo nas percepções de RSE.**

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Cooke e Rousseau (1988, p. 245), a cultura organizacional pode ser definida como “as maneiras de pensar, se comportar e acreditar que os membros de uma unidade social têm em comum.” De acordo com os autores, a cultura organizacional oferece aos trabalhadores um espaço compartilhado socialmente.

Na literatura, a cultura organizacional mostrou impactar o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho (SILVERTHORNE, 2004), que, ultimamente, afetam a eficiência organizacional (GREGORY *et al.*, 2009). A cultura organizacional também mostrou ser negativamente correlacionada com a taxa de demissão, por meio de atitudes no trabalho (AARONS; SAWITZKY, 2006).

Estudos baseados no Inventário da Cultura Organizacional (ICO), um instrumento quantitativo que mede doze tipos de culturas organizacionais desenvolvido por Cooke e Lafferty (1987), mostram que fortes culturas humanísticas devem aumentar resultados desejáveis (como satisfação no trabalho, *performance* e motivação individual) e minimizar resultados indesejáveis, como estresse (COOKE; SZUMAL, 2000).

A cultura organizacional humanística promove o zelo a outras pessoas e se espera que os membros “sejam acolhedores, construtivos e abertos a influência na relação uns com os outros.” (GALBREATH, 2010, p. 515). Por esse motivo, de acordo com o autor, organizações com cultura humanística possuem uma orientação que vai além dos membros internos e estende-se até as necessidades e os interesses de *stakeholders* externos. Assim, culturas humanísticas provavelmente orientam os trabalhadores a responderem às exigências de RSE dos *stakeholders*.

Pasricha, Singh e Verma (2018) chegaram à conclusão de que a cultura organizacional afeta a atuação socialmente responsável das empresas por meio do progresso da lide-

rança ética. A cultura organizacional também mostrou influenciar o impacto que as atividades de RSE têm na *performance* organizacional (LEE; KIM, 2017). O *fit* de RSE também pode ser influenciado pela cultura organizacional, uma vez que um alinhamento da cultura organizacional com as atividades de RSE torna os trabalhadores mais abertos a aceitar e institucionalizar essas iniciativas mais efetivamente (LEE; PARK; LEE, 2013); pode-se esperar, portanto, que a cultura da empresa irá afetar o modo como os trabalhadores percebem o *fit* de RSE. Com base nesse raciocínio, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H3: a cultura organizacional terá um impacto direto e positivo no fit de RSE percebido.**

## 2.6 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Locke (1968, p. 316) define satisfação no trabalho como “o estado emocional prazeroso, resultante da apreciação do trabalho de alguém como atingindo ou facilitando a conquista dos valores profissionais dessa pessoa.”

Pesquisas anteriores revelam que muitos benefícios estão associados à satisfação no trabalho dos colaboradores, como baixo absenteísmo, alto desempenho profissional, satisfação dos consumidores e maior retenção de colaboradores (HOMBURG; STOCK, 2004; TETT; MEYER, 1993; ODOM; BOXX; DUNN, 1990; YURCHISIN; PARK, 2010). A satisfação no trabalho também já se mostrou positivamente correlacionada com atitudes que desencadeiam mudanças organizacionais (YOUSEF, 2017) e, se apresentada juntamente com um trabalho significativo, a satisfação relaciona-se negativamente com ansiedade e estresse (ALLAN *et al.*, 2018).

Como já apresentado, a cultura organizacional é comum aos trabalhadores de uma empresa e influencia amplamente no dia a dia da empresa, portanto intervém na vivência destes *stakeholders* (VAN MAANEN; SCHEIN, 1977). Para Odom, Boxx e Dunn (1990), uma consequência óbvia da cultura organizacional é o seu impacto nas atitudes dos colaboradores.

Os autores evidenciaram que a cultura de uma empresa influi positivamente na satisfação no trabalho, especialmente em culturas acolhedoras. Outros autores corroboram essa conclusão (SILVERTHORNE, 2004; KÖRNER *et al.*, 2015; AHMAD; JASIMUDDIN; KEE, 2018).

Uma cultura organizacional humanística promove um ambiente onde os funcionários sentem-se satisfeitos consigo mesmos e com seu trabalho (KOTTER; HESKETT, 1992; EMERSON, 2013) e, por isso, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H4: a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo na satisfação no trabalho.**

A satisfação de outros *stakeholders* é importante para o sucesso da empresa e é um fator a ser considerado quando se planeia uma RSE estratégica (LEE; PARK; LEE, 2013). Um dos meios de aumentar a satisfação no trabalho é por meio da prática de comportamentos éticos por parte da organização (DESHPANDE, 1996; LEE; LEE; LI, 2012) e a RSE pode influenciar na qualidade da vida profissional (KIM *et al.*, 2017). É esperado que a RSE percebida pelos trabalhadores impacte a satisfação no trabalho, formulando-se a seguinte hipótese:

**H5: a RSE percebida pelo trabalhador tem um impacto direto e positivo na satisfação no trabalho.**

## 2.7 DESENVOLTURA NO TRABALHO

A desenvoltura no trabalho pode ser definida como uma “disposição duradoura de reunir recursos escassos e superar obstáculos quando perseguindo objetivos relacionados ao trabalho.” (LICATA *et al.*, 2003, p. 257). Supondo que, por exemplo, uma determinada conjectura leva a uma escassez de recursos humanos, que é o que se vem observado nos trabalhadores norte-americanos. É esperado que estes continuem a produzir resultados, apesar do menor apoio organizacional (HARRIS *et al.*, 2006).

Funcionários que consigam ultrapassar essas dificuldades tornam-se essenciais para o dinâmico cenário atual, pois não dependem das circunstâncias para entregar resultados; são pessoas com certa “garra” interna (LICATA *et al.*, 2003).

A desenvoltura já mostrou ser positivamente relacionada à satisfação no trabalho, negativamente relacionada à intenção de demissão (HARRIS *et al.*, 2006), assim como mostrou melhorar a eficiência e eficácia (ROD; ASHILL, 2009) e estar correlacionada com a orientação para o cliente e com a *performance* e a produtividade individual (LICATA *et al.*, 2003; JOELLE; COELHO, 2019).

Ao ser induzida por fatores externos, a desenvoltura no trabalho pode ser influenciada por contextos diferentes como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional (LICATA *et al.*, 2003). Com base nesses autores, formula-se a hipótese:

**H6: a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo na desenvoltura no trabalho.**

Assim como as restantes, as atividades socialmente responsáveis exigem recursos empresariais (CHAMBERS *et al.*, 2003). O cenário atual facilita a dispersão do conhecimento de escândalos organizacionais, aumentando a pressão generalizada para que as empresas integrem a RSE nas suas atividades (ARVIDSSON, 2010). A limitação de recursos acrescida da pressão exercida sobre as organizações podem aumentar a disposição dos trabalhadores a serem mais desenvoltos. Com base na literatura, formula-se a seguinte hipótese:

**H7: a RSE percebida pelo trabalhador tem um impacto direto e positivo na desenvoltura no trabalho.**

## 2.8 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento afetivo tem sua origem no vínculo afetivo em relação à organização e é a faceta do comprometimento mais comum na literatura. O comprometimento “refere-se ao apego emocional, identificação e envolvimento com a organização do trabalhador.” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67).

Baixos níveis de comprometimento organizacional podem prejudicar tanto a empresa, quanto o trabalhador e altos níveis estão relacionados com resultados muito positivos para ambos (MEYER *et al.*, 2002). Mathieu e Za-

jac (1990), por exemplo, afirmam que existem relações entre o comprometimento e melhor desempenho, maior satisfação e menor intenção de demissão e outros autores (e.g., LEE; MOWDAY, 1987; MEYER *et al.*, 2002; CESÁRIO; CHAMBEL, 2017) também encontraram uma correlação positiva entre *performance* e comprometimento.

Os fatores contextuais organizacionais afetam em grande medida o comprometimento organizacional dos trabalhadores (LAPOINTE; VANDENBERGHE, 2017), por cada um desse componente ser construído tanto com base em características individuais, quanto no ambiente e nas condições de trabalho. Já se demonstrou diversas vezes, na literatura, que existe uma relação positiva entre essas componentes, mais especificamente que quanto mais o ambiente de trabalho é percebido como ético, maiores serão os níveis de comprometimento (SCHWEPKER JUNIOR, 2001; DEMIRTAS; AKDOGAN, 2015). Espera-se, então, que o comprometimento seja positivamente influenciado pela cultura organizacional.

**H8: a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo no comprometimento organizacional.**

Os trabalhadores desenvolvem vínculos com a organização em que se encontram, mas se essa organização demonstra comportamento e reputação favoráveis, os colaboradores serão mais comprometidos por causa do sentimento de orgulho em pertencer a tal organização (BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007). Já se comprovou empiricamente que a RSE afeta positivamente o comprometimento organizacional (TURKER, 2009; ASRAR-UL-HAQ; KUCHINKE; IQBAL, 2017) e, por isso, formula-se a seguinte hipótese:

**H9: a RSE percebida tem um impacto direto e positivo no comprometimento organizacional.**

## 2.9 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

A confiança pode ser definida como “a disposição de uma parte de tornar-se vulnerável às ações de outra parte baseada na expectativa que o

outro irá particularmente agir de maneira que seja importante para a parte confiante, independentemente da habilidade de monitorar ou controlar a outra parte.” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 712). No contexto organizacional, a confiança pode ser vista como a disposição do *stakeholder* de estar vulnerável às ações da organização por confiar que essa irá ter os interesses de seus *stakeholders* em consideração ao exercer a sua atividade (LEE; LEE; LI, 2012).

A confiança resulta em diversas repercussões como mais atitudes positivas, níveis mais altos de cooperação e *performance* superior (DIRKS; FERRIN, 2001). Adicionalmente, a confiança é positivamente correlacionada com a capacidade de inovação organizacional (VANHALA; RITALA, 2016). Pode-se afirmar que a confiança é resultado de consecutivas experiências positivas dos *stakeholders* com a organização (HORPPU *et al.*, 2008).

O comportamento confiante expresso pelos trabalhadores pode ser incentivado ou não pela cultura da empresa, mais especificamente “se os indivíduos se associam ou identificam com os objetivos, normas, valores e crenças de uma organização, eles mais provavelmente atribuem altos níveis de confiança à organização.” (SHOCKLEY-ZALABAK; ELLIS; WINOGRAD, 2000, p. 38). Com base nesses autores, formula-se a seguinte hipótese:

**H10: a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo na confiança organizacional.**

Segundo Archimi *et al.* (2018), quando os funcionários se sentem respeitados e consideram a sua empresa honesta, eles trabalham no intuito de atingir os objetivos da empresa mais facilmente, e essa, por sua vez, deve considerar o bem-estar dos funcionários se pretender altos níveis de confiança e comprometimento. Ainda de acordo com Rupp *et al.* (2006), os trabalhadores reagem a situações justas ou injustas com um mecanismo de reciprocidade, o que faz que situações de arbitrariedade resultem em reações negativas desses *stakeholders*. Espera-se, então, que a RSE tenha um impacto positivo na confiança organizacional, formulando-se que:

**H11: a RSE percebida tem um impacto direto e positivo na confiança organizacional.**

## 2.10 PROATIVIDADE

Uma possível definição do comportamento proativo é tomar iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou para criar novas, ao invés de passivamente adaptar-se às condições presentes (CRANT, 2000).

A proatividade já mostrou ser positivamente correlacionada com o sucesso na carreira (SEIBERT; CRANT; KRAIMER, 1999), maior *performance* no trabalho (WU; DENG; LI, 2018), maior criatividade do trabalhador e significância do trabalho (AKGUNDUZ; ALKAN; GÖK, 2018), o que mostra que a proatividade traz tanto benefícios organizacionais, quanto individuais.

Segundo Parker, Williams e Turner (2006), os antecedentes de proatividade podem ser diferenças individuais (como personalidade) e fatores contextuais (como ambiente de trabalho). Uma atitude que possivelmente condiciona a proatividade é a satisfação no trabalho. Segundo Li, Liang e Crant (2010), funcionários proativos apresentam níveis mais altos de satisfação no trabalho. Jawahar e Liu (2017) também encontraram uma relação positiva entre a personalidade proativa e a satisfação no trabalho.

Bateman e Crant (1993) encontraram correlações significativas entre o comportamento proativo e as realizações pessoais que geram mudança e liderança transformacional. Outra importante variável que garante uma força de trabalho proativa é a autoeficácia dos trabalhadores (PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006) e, segundo os autores, o conceito de proatividade está intimamente ligado à resolução de problemas.

Trabalhadores mais comprometidos com a organização podem sentir maior motivação para desenvolver suas funções (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004; THOMAS; WHITMAN; VISWESVARAN, 2010). Outros autores encontraram correlações significativas entre o comprometimento organizacional e proatividade (e.g., DEN HARTOG; BELSCHAK, 2007; WU *et al.*, 2018).

A confiança organizacional já mostrou influenciar resultados comportamentais (KIM;

WANG; CHEN, 2018) e, potencialmente, também impacta a proatividade nos trabalhadores. Por resultar de experiências positivas (HORPPU *et al.*, 2008), a confiança pode servir como motor de ação para colaboradores, aumentando a proatividade nesses (CROSSLEY; COOPER; WERNING, 2013).

Com base nesses autores, formularam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

**H12: a satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo na proatividade.**

**H13: a desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo na proatividade.**

**H14: o comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo na proatividade.**

**H15: a confiança organizacional tem um impacto direto e positivo na proatividade.**

## 2.11 SATISFAÇÃO COM A VIDA

De acordo com Shin e Johnson (1978, p. 478), pode-se traduzir satisfação com a vida como “uma avaliação global da qualidade de vida de uma pessoa de acordo com os critérios escolhidos por essa.” O conceito começou a ser discutido quando alguns autores tentaram entender o que faz uma pessoa feliz (DIENER; OISHI; LUCAS, 2003).

Pessoas felizes tendem a ser bem-sucedidas e realizadas em diversos domínios na vida (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005). Emoções positivas levam as pessoas a agirem de maneira que promove tanto a construção de recursos, quanto o envolvimento com objetivos positivos (ELLIOT; THRASH, 2002).

Uma das óbvias razões para a satisfação no trabalho ser relacionada com a satisfação com a vida é pelo fato de o trabalho fazer parte da vida das pessoas (JUDGE; LOCKE, 1993). Os resultados de Heller, Judge e Watson (2002) e, mais recentemente, Unanue *et al.* (2017) mostraram uma forte correlação entre a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida.

A personalidade dos trabalhadores afeta os níveis de satisfação vivenciados (STROBEL; TUMASJAN; SPORRLE, 2011) e a desenvoltura no trabalho é considerada um traço de persona-

lidade (LICATA *et al.*, 2003), podendo interferir no bem-estar dos colaboradores de uma empresa.

Um funcionário comprometido se identifica e envolve, substancialmente, com a organização (STEERS, 1977), sendo a sua relação com a empresa mais significativa do que no caso de funcionários não comprometidos. O bem-estar, ou satisfação com a vida, já se mostrou positivamente relacionado com o comprometimento (ZHENG *et al.*, 2015; SINGHAL; RASTOGI, 2018).

De acordo com Lee, Lee e Li (2012), a confiança faz que o colaborador se sinta mais seguro e feliz no seu trabalho, pois ele acredita que a organização não irá, propositalmente, afetar negativamente a sua vida ou atividade. Além disso, a confiança provoca uma atitude positiva dos *stakeholders* em relação à organização.

Com base nesses autores, formulam-se as seguintes hipóteses:

**H16: a satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.**

**H17: a desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.**

**H18: o comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.**

**H19: a confiança organizacional tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.**

## 2.12 INTENÇÃO DE DEMISSÃO

A intenção de demissão foi, diversas vezes, provada ser altamente correlacionada com a demissão efetiva (e.g., LEE; MOWDAY, 1987; O'REILLY; CALDWELL, 1981; SCHWEPKER JUNIOR, 2001).

Não apenas pela questão financeira, uma vez que os custos associados à demissão podem variar entre os 50 e 200% do salário base do trabalhador (DUNFORD; OLER; BOUDREAU, 2008), uma baixa taxa de intenção de demissão é um dos diversos objetivos estratégicos das organizações, pois, assim, as empresas conseguem maior desempenho profissional e controle de qualidade (LEE; LEE; LI, 2012).

A intenção de demissão encontra-se antecedida por respostas afetivas ao trabalho (LEE;

MOWDAY, 1987), sendo a satisfação nesse possivelmente uma dessas. Essa relação já foi amplamente abordada na literatura (e.g., PORTER *et al.*, 1974; TARIGAN; ARIANI, 2015; JIN; MCDONALD; PARK, 2018) e pode estar relacionada com um sentimento positivo do trabalhador que o orienta a uma decisão de permanecer no emprego (TETT; MEYER, 1993).

Segundo Harris *et al.* (2006), quando o cenário organizacional tem limitações de recursos, ao contrário de colegas menos desenvoltos, trabalhadores engenhosos são menos inclinados a deixar a organização, pois lidam bem com a pressão de obter resultados apesar da falta de recursos.

Trabalhadores comprometidos desejam atingir objetivos organizacionais ambiciosos (LIM; LOO; LEE, 2017), portanto planejam permanecer na empresa para o fazer. O comprometimento já mostrou ser um bom indicador de intenção de demissão (e.g., MEYER; ALLEN, 1991; VANDENBERGHE; BENTEIN; PANACCIO, 2017).

Existe, também, uma tendência geral de que quanto maior for a confiança organizacional, menores serão as intenções de demissão (ERTURK; VURGUN, 2015).

Com base nesses autores, formularam-se as seguintes hipóteses:

**H20: a satisfação no trabalho tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.**

**H21: a desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.**

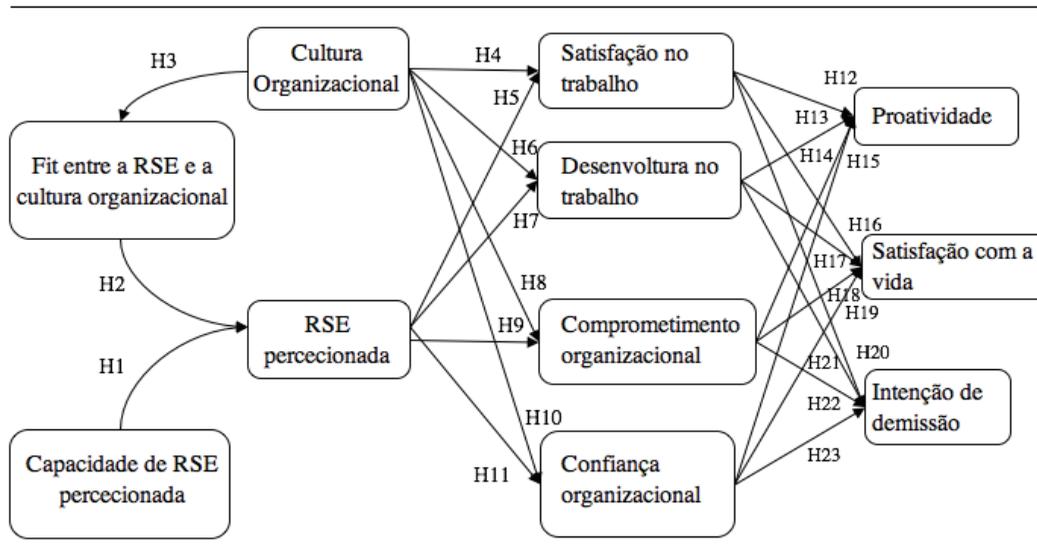
**H22: o comprometimento organizacional tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.**

**H23: a confiança organizacional tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.**

### 3 MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O modelo conceitual proposto com as hipóteses de pesquisa apresentadas (Figura 1) pretende responder aos objetivos da investigação.

Figura 1 – Modelo conceitual



Fonte: elaboração própria.

## 4 ANÁLISE ESTATÍSTICA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é majoritariamente composta

por mulheres (65,6%), sendo as nacionalidades predominantes a portuguesa (50,8%) e a brasileira (47,9%). Relativamente à idade, os respondentes com menos de 25 anos correspondem a 22,7% do total, entre os 26 e 30 anos são 17,2% e trabalhado-

res de 31 a 40 anos são 31,3%. Cerca de 20% das respostas são de pessoas sem educação superior, sendo quase 50% do total bacharéis e licenciados e 32,5% dos trabalhadores pós-graduados, mestres e doutores. A maioria dos respondentes trabalha em empresas com mais de 250 trabalhadores (46,1%), seguidos dos que trabalham em organizações com menos de 10 trabalhadores (13%). Em relação à posição desempenhada, cerca de 29% das respostas são de trabalhadores produtivos, 20% de trabalhadores administrativos e 14,6% chefes intermédios. Finalmente, quase 75% dos respondentes estão trabalhando há menos de 5 anos na organização e 14,1% entre os 5 e 10 anos.

## 4.2 VALIDADE

As variáveis de pesquisa foram medidas, utilizando uma escala de Likert de 7 pontos. Para avaliar a qualidade das métricas e o modelo de medidas, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória com uso do *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25.

O *fit* final do modelo mostrou-se robusto (*Incremental fit index* = 0,932; *Tucker-Lewis index* = 0,929; *comparative fit index* = 0,932; *root mean square error of approximation* = 0,045;  $X^2/DF = 1,935$ ).

dade das variáveis latentes (FORNELL; LARCKER, 1981). Os resultados podem ser consultados na tabela 1.

A validade discriminante revela que as correlações entre a maioria das variáveis são inferiores à AVE, conferindo validade discriminante exceto à correlação entre a RSE e as variáveis *fit* de RSE, confiança organizacional, capacidade de RSE e cultura organizacional. Seguindo as recomendações de Fornell e Larcker (1981), foram feitos modelos apenas entre as variáveis e a RSE, fixando-se a correlação em 1. O ajustamento dos modelos foi melhor sem essa fixação, o que confere validade discriminante para todas as correlações.

## 5 RESULTADOS

Como o modelo de medida revelou-se fiável e com bom ajustamento, seguiu-se para o modelo estrutural que mostrou um bom *fit* (*Incremental fit index* = 0,92; *Tucker-Lewis index* = 0,916; *comparative fit index* = 0,919; *RMSEA* = 0,049;  $X^2/DF = 2,093$ ).

A tabela 2 apresenta o teste de hipóteses para a amostra obtida. Para esse, recorreu-se à modelagem de equações estruturais.

A capacidade de RSE percebida

Tabela 1 - Desvio Padrão (DP), matriz de correlações, Alpha de Cronbach (diagonal), Variância Média Extraída (AVE) e Fiabilidade Composta (CR)

Variáveis	DP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	AVE	CR
CO (X1)	1,455	0,956											0,733	0,956
Fit (X2)	1,609	0,635	0,969										0,887	0,969
RSE (X3)	1,081	0,825	0,771	0,941									0,557	0,786
Cap (X4)	1,086	0,731	0,781	0,880	0,955								0,747	0,898
JS (X5)	1,629	0,716	0,493	0,716	0,579	0,963							0,771	0,964
Dsvt (X6)	0,980	0,413	0,262	0,439	0,342	0,547	0,919						0,740	0,919
Comp (X7)	1,645	0,644	0,420	0,545	0,433	0,710	0,392	0,951					0,712	0,951
Conf (X8)	1,666	0,841	0,615	0,823	0,657	0,797	0,427	0,745	0,960				0,828	0,960
Proat (X9)	0,930	0,212	0,166	0,249	0,210	0,238	0,464	0,293	0,299	0,927			0,619	0,928
BE (X10)	1,150	0,386	0,227	0,434	0,279	0,507	0,402	0,374	0,483	0,353	0,873		0,615	0,887
ITQ (X11)	2,183	-0,509	-0,325	-0,482	-0,417	-0,575	-0,211	-0,448	-0,594	-0,041	-0,309	0,954	0,876	0,955

Nota: CO – cultura organizacional; Fit – fit entre RSE e CO; Cap – capacidade de RSE; JS – satisfação no trabalho; Dsvt – desenvoltura; Comp – comprometimento organizacional; Conf – confiança organizacional; Proat – proatividade; BE – satisfação com a vida; ITQ – intenção de demissão

Fonte: elaboração própria.

A análise da fiabilidade das variáveis foi feita recorrendo-se ao CR (*Composite reliability*), verificando-se todos os valores superiores a 0,7 (recomendação de Lisboa, Augusto

e Ferreira (2012). Também se analisou o AVE (*average variance extracted*) que apresentou valores maiores que 0,5, mostrando a fiabili-

impactou positivamente as atividades de RSE ( $b=0,7$ ;  $p<0,01$ ), dando suporte à hipótese 1. Os resultados vão de encontro com outros autores que investigaram os efeitos da integração das atividades de RSE no planejamento estratégico (e.g., JUDGE; DOUGLAS, 1998; LEE; PARK; LEE, 2013), indicando que, quando o trabalhador percebe uma capacidade da empresa em relação às atividades de RSE, ele as vê mais positivamente.

Tabela 2 - Teste de hipóteses

			Geral (N = 453)	
H			SRW	P
H1	Cap	→ RSE	0,702	***
H2	Fit	→ RSE	0,293	***
H3	CO	→ Fit	0,664	***
H4	CO	→ JS	0,485	***
H5	RSE	→ JS	0,313	***
H6	CO	→ Dsvt	0,207	**
H7	RSE	→ Dsvt	0,231	***
H8	CO	→ Comp	0,500	***
H9	RSE	→ Comp	0,189	***
H10	CO	→ Conf	0,3595	***
H11	RSE	→ Conf	0,328	***
H12	JS	→ Proat	-0,168	***
H13	Dsvt	→ Proat	0,467	***
H14	Comp	→ Proat	0,203	***
H15	Conf	→ Proat	0,074	0,249
H16	JS	→ BE	0,355	***
H17	Dsvt	→ BE	0,148	***
H18	Comp	→ BE	0,002	0,969
H19	Conf	→ BE	0,146	**
H20	JS	→ ITQ	-0,465	***
H21	Dsvt	→ ITQ	0,171	***
H22	Comp	→ ITQ	-0,010	0,841
H23	Conf	→ ITQ	-0,230	***

Nota: \*\*\* -  $p<0,01$ ; \*\* -  $p<0,05$

Fonte: elaboração própria.

A congruência entre a RSE e a cultura organizacional também mostrou ser positivamente relacionada às percepções de RSE ( $b=0,29$ ;  $p<0,01$ ), corroborando a hipótese 2 e os resul-

tados de Du, Bhattacharya e Sen (2010), que afirmam que um baixo *fit* de RSE reduz a percepção positiva dos *stakeholders* sobre as atividades de RSE. Além disso, o *fit* entre RSE e cultura organizacional foi positivamente influenciado pela cultura organizacional ( $b=0,66$ ;  $p<0,01$ ), dando suporte à hipótese 3. De Jong e Van Der Meer (2017) e Lee, Park e Lee (2013) chegaram a conclusões similares.

A satisfação no trabalho mostrou ser positivamente influenciada pela cultura organizacional (H4) e as atividades de RSE (H5). A cultura organizacional já mostrou influenciar a satisfação diversas vezes na literatura (e.g, SILVERTHORNE, 2004; COLDWELL *et al.*, 2008). A RSE também pode ser uma ferramenta para aumentar a satisfação no trabalho, assim como já foi demonstrado na literatura (e.g., RUPP *et al.*, 2006; VLACHOS; PANAGOPoulos; RAPP, 2013; ASRAR-UL-HAQ; KUCHINKE; IQBAL, 2017).

Analisando a desenvoltura no trabalho, constata-se que essa foi positivamente impactada pela cultura humanística ( $b=0,2$ ;  $p<0,05$ ), dando suporte à hipótese 6. Tal relação é inovadora, porém a cultura organizacional já mostrou ser relacionada, por exemplo, com a “prontidão de mudança” dos trabalhadores (JONES; JIMMIESON; GRIFFITHS, 2005). A RSE também impactou positivamente a desenvoltura ( $b=0,23$ ;  $p<0,01$ ), corroborando a hipótese 7. De acordo com Misra e Kumar (2000), um trabalhador desenvolvido regula e direciona seu comportamento de modo a lidar bem com situações desafiadoras, portanto uma percepção favorável da RSE, que mostra uma tentativa de a empresa de ultrapassar desafios contemporâneos, pode ser mais facilmente obtida para esses trabalhadores.

A cultura organizacional mostrou impactar positivamente o comprometimento dos trabalhadores ( $b=0,5$ ), corroborando a hipótese 8. A literatura também mostra que a missão pode ser uma ferramenta para aumentar o comprometimento (DENISON; MISHRA, 1995), que a orientação humanística tem grande impacto no comprometimento (MAGNAN; FERRELL;

HULT, 1999) e que os valores da empresa influenciam no comprometimento dos colaboradores (GOODMAN; ZAMMUTO; GIFFORD, 2001). A RSE também impactou positivamente no comprometimento ( $b=0,18$ ), corroborando a hipótese 9 e outros autores (e.g., TURKER, 2009; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; ALI *et al.*, 2010).

No que diz respeito à confiança organizacional, essa se mostrou positivamente influenciada pela cultura organizacional (H10,  $b=0,59$ ) e pela RSE (H11,  $b=0,32$ ). Estudos recentes concluíram que, de fato, a cultura é fulcral no aumento da confiança (e.g., GANESCU; GAN-GONE, 2017; LOUIS; MURPHY, 2017). A RSE também pode ser uma ferramenta para aumentar a confiança dos colaboradores, sendo tal relação contemplada na literatura (e.g., FAROOQ *et al.*, 2014; ARCHIMI *et al.*, 2018).

A hipótese 12 não teve suporte, uma vez que a satisfação no trabalho teve impacto significativo, porém negativo sobre a proatividade. O resultado contesta alguns autores (e.g., ZHANG; WANG; SHI, 2012; LI; LIANG; CRANT, 2010), porém Kim, Hon e Crant (2009) não obtiveram suporte para um efeito direto entre a proatividade e a satisfação no trabalho.

Tanto a desenvoltura (H13) quanto o comprometimento (H14) mostraram impactar significativa e positivamente a proatividade ( $b=0,47$  e  $b=0,2$ , respectivamente). Pode-se afirmar, então, que trabalhadores desenvolvidos tendem a demonstrar maior proatividade, talvez por que a desenvoltura incorpora a orientação para ação (KANUNGO; MISRA, 1992) e ser relacionada à autoeficiência (DOGAN; SAHIN, 2011). O comprometimento organizacional já mostrou impactar positivamente a proatividade (e.g., BELSCHAK; DEN HARTOG, 2010; SAKS; GRUMAN; COOPER-THOMAS, 2011), possivelmente por o sentimento de investimento pessoal na organização inspirar o esforço baseado na própria iniciativa (DEN HARTOG; BELSCHAK, 2007).

A hipótese 15 não obteve suporte, uma vez que a confiança organizacional não impactou significativamente a proatividade. Esse resultado contradiz os estudos de Crant (2000) e

Brettel, Chomik e Flatten (2015). Isso pode ser explicado pelo fato de os trabalhadores confiarem que a organização irá considerar os interesses de seus *stakeholders* (LEE; LEE; LI, 2012), portanto podem acomodar-se de certa maneira.

A satisfação com a vida mostrou ser positivamente impactada pela satisfação no trabalho ( $b=0,35$ ) e pela desenvoltura ( $b=0,15$ ), corroborando as hipóteses 16 e 17, respectivamente. Já se provou que trabalhadores mais satisfeitos com o trabalho (e.g., HSIEH; HUANG, 2017; STEL *et al.*, 2019) e desenvolvidos (e.g., ZAUSZ- NIEWSKI, 2016; KUIJER; NICENBOIM; GI- ACCARDI, 2017) apresentam maior bem-estar.

O comprometimento organizacional não mostrou impactar a satisfação com a vida, portanto a hipótese 18 não foi suportada. Esse resultado contraria autores como Singhal e Rastogi (2018). Entretanto, a hipótese 19 foi corroborada, pois a confiança mostrou aumentar a satisfação com a vida, assim como já provado na literatura (e.g., CHO; PARK, 2011).

A hipótese 20 foi corroborada, uma vez que a satisfação no trabalho impactou negativamente ( $b=-0,46$ ) a intenção de demissão, como já estipulado na literatura (TARIGAN; ARIANI, 2015). A desenvoltura impactou positivamente a intenção de demissão, por isso a hipótese 21 não obteve suporte empírico, contestando os resultados de Harris *et al.* (2006).

A hipótese 22 não teve suporte, pois o comprometimento não mostrou impactar significativamente ( $p>0,1$ ) a intenção de demissão. O resultado vai contra diversos autores (e.g., MATHIEU *et al.*, 2016; LIM; LOO; LEE, 2017) e indica que colaboradores mais comprometidos não necessariamente apresentam menores intenções de deixar a empresa.

Por fim, a confiança organizacional impactou negativamente as intenções de demissão ( $b=-0,23$ ). Assim como os resultados de outros autores (e.g., CHO; SONG, 2017), esses indicam que a confiança pode ser um fator decisivo na escolha de demissão de trabalhadores.

Um resumo das hipóteses da investigação com a respectiva indicação do seu suporte (ou ausência desse) pode ser consultado na tabela 3:

Tabela 3 – Suporte das hipóteses de investigação

H1	A capacidade de RSE percebida tem um impacto direto e positivo sobre a RSE	Suportada
H2	O fit entre a RSE e a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a RSE	Suportada
H3	A cultura org. tem um impacto direto e positivo sobre o fit entre a RSE e a cultura org.	Suportada
H4	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação no trabalho	Suportada
H5	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação no trabalho	Suportada
H6	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a desenvoltura no trabalho	Suportada
H7	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a desenvoltura no trabalho	Suportada
H8	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre o comprometimento organizacional	Suportada
H9	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre o comprometimento organizacional	Suportada
H10	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a confiança organizacional	Suportada
H11	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a confiança organizacional	Suportada
H12	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Não suportada
H13	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Suportada
H14	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Suportada
H15	A confiança organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Não suportada
H16	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Suportada
H17	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Suportada
H18	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Não suportada
H19	A confiança organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Suportada
H20	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Suportada
H21	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Não suportada
H22	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Não suportada
H23	A confiança organizacional tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Suportada

Fonte: elaboração própria.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa é estudar os impactos que a RSE e a cultura organizacional têm sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, assim como estudar quais os efeitos desses impactos. Para isso, conduziu-se uma pesquisa quantitativa baseada em um questionário que obteve 453 respostas. Para o teste de hipóteses, foi utilizada a modelagem por equações estruturais.

Os resultados indicam que a cultura organizacional influencia a percepção dos trabalhadores sobre o fit entre RSE e cultura, sendo esse fit influenciador das percepções dos colaboradores sobre as atividades de RSE. A capacidade de RSE também impacta positivamente a RSE. Essas conclusões podem ser vistas na tabela 4:

Tabela 4 – Impactos I

		<b>Impacto</b>
Cultura Organizacional	→ Fit entre RSE e CO	.664***
Fit entre RSE e CO	→ RSE	.293***
Capacidade de RSE	→ RSE	.702***

Nota: \*\*\* -  $p < 0,01$ ; \*\* -  $p < 0,05$

Fonte: elaboração própria.

De fato, a cultura organizacional e RSE impactaram positivamente atitudes e comportamentos, como a satisfação e desenvoltura no trabalho, o comprometimento e a confiança organizacional. Os resultados são demonstrados abaixo:

Tabela 5 – Impactos II

			Impacto				Impacto
Cultura Organizacional	→	Satisfação no trabalho	.485***	RSE	→	Satisfação no trabalho	.313***
Cultura Organizacional	→	Desenvoltura no trabalho	.207**	RSE	→	Desenvoltura no trabalho	.231***
Cultura Organizacional	→	Comprometimento organizacional	.500***	RSE	→	Comprometimento organizacional	.189***
Cultura Organizacional	→	Confiança organizacional	.595***	RSE	→	Confiança organizacional	.328***

Nota: \*\*\* -  $p < 0,01$ ; \*\* -  $p < 0,05$

Fonte: elaboração própria.

Os efeitos desses impactos foram diversos. A proatividade foi positivamente influenciada pela desenvoltura e pelo comprometimento organizacional, sofrendo um impacto negativo da satisfação no trabalho. A satisfação com a vida mostrou ser positivamente impactada pela satisfação e desenvoltura no trabalho e confiança organizacional. Essas conclusões podem ser verificadas na tabela 6. A desenvoltura impactou positivamente a intenção de demissão, que, por sua vez, mostrou ser negativamente relacionada com a satisfação no trabalho, comprometimento e confiança organizacional, como mostra a tabela 7.

Tabela 6 – Impactos III

			Impacto				Impacto
<b>Satisfação no trabalho</b>	→	Proat.	-.168***	<b>Satisfação no trabalho</b>	→	Satisfação com a vida	.355***
<b>Desenvoltura no trabalho</b>	→	Proat.	.467**	<b>Desenvoltura no trabalho</b>	→	Satisfação com a vida	.148***
<b>Comprometimento organizacional</b>	→	Proat.	.203***	<b>Comprometimento organizacional</b>	→	Satisfação com a vida	NS
<b>Confiança organizacional</b>	→	Proat.	NS	<b>Confiança organizacional</b>	→	Satisfação com a vida	.146**

Nota: \*\*\* -  $p < 0,01$ ; \*\* -  $p < 0,05$ ; NS – Não significativo

Fonte: elaboração própria.

Tabela 7 – Impactos IV

			Impacto
Satisfação no trabalho	→	Intenção de demissão	-.465***
Desenvoltura no trabalho	→	Intenção de demissão	.171***
Comprometimento organizacional	→	Intenção de demissão	NS
Confiança organizacional	→	Intenção de demissão	-.230***

Nota: \*\*\* -  $p < 0,01$ ; \*\* -  $p < 0,05$ ; NS – Não significativo

Fonte: elaboração própria.

## 7 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

### 7.1 CONTRIBUIÇÕES

O presente estudo expande a discussão das consequências de uma responsabilidade social bem executada e estabelecida para outras culturas, como recomendado por diversos autores (e.g., DONIA *et al.*, 2017; SHEN; ZHANG, 2019; TIAN; ROBERTSON, 2019). Os resultados obtidos também contribuem para a pesquisa de antecedentes da RSE, que podem ser indispensáveis influências nas percepções dos *stakeholders* sobre a RSE.

Além disso, o presente estudo mostrou resultados interessantes em termos de atitudes e comportamentos. Apesar de algumas relações já terem sido estabelecidas na literatura, outras, como a existente entre desenvoltura no trabalho e cultura organizacional ou RSE, não foram exploradas antes e mostraram resultados interessantes. Por expandir o estudo das atitudes influenciadas pela RSE e cultura organizacional, o presente estudo preenche algumas lacunas identificadas por autores (e.g., KIM *et al.*, 2017).

Em termos práticos, a pesquisa traz *insights* para gestores envolvidos na tomada de decisão. As análises foram realizadas com foco nos trabalhadores, implicando conclusões aplicáveis ao âmbito organizacional.

A cultura organizacional e RSE influenciam atitudes e comportamentos relevantes a nível organizacional e pessoal dos trabalhadores, por isso podem ser ferramentas para aumentar a satisfação e a retenção dos colaboradores.

### 7.2 LIMITAÇÕES

A presente investigação teve restrições de tempo e recursos, sendo a escolha por uma coleta de dados não probabilística por conveniência outra limitação. Futuros estudos devem considerar uma amostra superior que possibilitaria uma generalização mais completa para a população.

Além disso, futuros trabalhos podem aplicar o modelo a outros países e situações, enrique-

cendo o entendimento sobre os benefícios das práticas de RSE e da cultura organizacional. Outros *stakeholders*, como os consumidores, também podem ser considerados para estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

AARONS, G. A.; SAWITZKY, A. C. Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. **Administration and policy in mental health and mental health services research**, v. 33, n. 3, p. 289, 2006.

AGUILERA, R. V. *et al.* Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. **Academy of management review**, v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. **Journal of Management**, v. 45, n. 3, p. 1057-1086, 2019.

AHMAD, K. Z. B.; JASIMUDDIN, S. M.; KEE, W. L. Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter?. **Management Decision**, v. 56, n. 2, p. 421-440, 2018.

AKGUNDUZ, Y.; ALKAN, C.; GÖK, Ö. A. Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 34, p. 105-114, 2018.

ALI, I. *et al.* Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. **African journal of Business management**, v. 4, n. 13, p. 2796-2801, 2010.

ALLAN, B. A. *et al.* Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. **Journal of Mental Health**, v. 27, n. 1, p. 38-44, 2018.

- ALNIACIK, U.; ALNIACIK, E.; GENC, N. How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 18, n. 4, p. 234-245, 2011.
- ARCHIMI, C. S. *et al.* How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: the mediating role of organizational trust. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 4, p. 907-921, 2018.
- ARVIDSSON, S. Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 3, p. 339-354, 2010.
- ASRAR-UL-HAQ, M.; KUCHINKE, K. P.; IQBAL, A. The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 2352-2363, 2017.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of management review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. **Journal of organizational behavior**, v. 14, n. 2, p. 103-118, 1993.
- BELSCHAK, F. D.; DEN HARTOG, D. N. Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 2, p. 475-498, 2010.
- BOESSO, G.; MICHELON, G. The effects of stakeholder prioritization on corporate financial performance: An empirical investigation. **International Journal of Management**, v. 27, n. 3, p. 470, 2010.
- BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 10, p. 1701-1719, 2007.
- BRETTEL, M.; CHOMIK, C.; FLATTEN, T. C. How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 868-885, 2015.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CESÁRIO, F.; CHAMBEL, M. J. Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 2, p. 152-158, 2017.
- CHAMBERS, E. *et al.* CSR in Asia: A seven country study of CSR website reporting. **ICCSR research paper series**, n. 9, 2003.
- CHO, Y. J.; PARK, H. Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. **Public Management Review**, v. 13, n. 4, p. 551- 573, 2011.
- CHO, Y. J.; SONG, H. J. Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. **Public Personnel Management**, v. 46, n. 1, p. 41-65, 2017.
- COLDWELL, D. A. *et al.* The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. **Journal of Business Ethics**, v. 78,

n. 4, p. 611-622, 2008.

COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. The Organizational Culture Inventory. Plymouth, MI: Human Synergistics. **Journal of Management**, 1987.

COOKE, R. A.; ROUSSEAU, D. M. Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. **Group & Organization Studies**, Chicago, v. 13, n. 3, p. 245-273, 1988.

COOKE, R. A.; SZUMAL, J. L. Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. **Handbook of organizational culture and climate**, v. 4, p. 1032-1045, 2000.

CRANT, J. M. Proactive behavior in organizations. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 435-462, 2000.

CROPANZANO, R. *et al.* Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. **Journal of vocational behavior**, v. 58, n. 2, p. 164-209, 2001.

CROSSLEY, C. D.; COOPER, C. D.; WERNING, T. S. Making things happen through challenging goals: Leader proactivity, trust, and business-unit performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 3, p. 540, 2013.

DE JONG, M. D.; VAN DER MEER, M. How does it fit? Exploring the congruence between organizations and their corporate social responsibility (CSR) activities. **Journal of business ethics**, v. 143, n. 1, p. 71-83, 2017.

DEMIRTAS, O.; AKDOGAN, A. A. The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 1, p. 59-67, 2015.

DEN HARTOG, D. N.; BELSCHAK, F. D. Personal initiative, commitment and affect at

work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 80, n. 4, p. 601-622, 2007.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization science**, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1995.

DESHPANDE, S. P. The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: an empirical investigation. **Journal of Business Ethics**, v. 15, n. 6, p. 655-660, 1996.

DIENER, E.; OISHI, S.; LUCAS, R. E. Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. **Annual review of psychology**, v. 54, n. 1, p. 403-425, 2003.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization science**, v. 12, n. 4, p. 450-467, 2001.

DOĞAN, S.; ŞAHİN, F. Managerial resourcefulness: Validation of a new questionnaire measure in the Turkish context. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 20, n. 2, p. 249-271, 2011.

DONIA, M. B. *et al.* CSR by any other name? The differential impact of substantive and symbolic CSR attributions on employee outcomes. **Journal of Business Ethics**, p. 1-21, 2017.

DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. **International journal of research in marketing**, v. 24, n. 3, p. 224-241, 2007.

DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. **International journal of management reviews**, v. 12, n. 1, p. 8-19, 2010.

- DUNFORD, B. B.; OLER, D. K.; BOUDREAU, J. W. Underwater stock options and voluntary executive turnover: A multidisciplinary perspective integrating behavioral and economic theories. **Personnel Psychology**, v. 61, n. 4, p. 687-726, 2008.
- DYCK, A. *et al.* Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence. **Journal of Financial Economics**, v. 131, n. 3, p. 693-714, 2019.
- ELLIOT, A. J.; THRASH, T. M. Approach-avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. **Journal of personality and social psychology**, v. 82, n. 5, p. 804, 2002.
- EMERSON, David. **Organizational culture, job satisfaction and turnover intentions: the mediating role of perceived organizational support**. 2013. 269f. Tese (Doutoramento em filosofia em Gestão) - Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia, 2013. Disponível em: <https://scholarscompass.vcu.edu/etd/2965/>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- ERTÜRK, A.; VURGUN, L. Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 1, p. 34-46, 2015.
- FAROOQ, O. *et al.* The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. **Journal of Business Ethics**, v. 125, n. 4, p. 563-580, 2014.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GALBREATH, J. Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture. **British Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 511-525, 2010.
- GANESCU, C.; GANGONE, A. A model of socially responsible organizational culture. **Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad-Economics Series**, v. 27, n. 2, p. 45-59, 2017.
- GOODMAN, E. A.; ZAMMUTO, R. F.; GIFFORD, B. D. The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. **Organization Development Journal**, v. 19, n. 3, p. 58-68, 2001.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- GREGORY, B. T. *et al.* Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of business research**, v. 62, n. 7, p. 673-679, 2009.
- HARJOTO, M.; LAKSMANA, I. The impact of corporate social responsibility on risk taking and firm value. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 2, p. 353-373, 2018.
- HARRIS, E. G. *et al.* Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 407-415, 2006.
- HELLER, D.; JUDGE, T. A.; WATSON, D. The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 7, p. 815-835, 2002.
- HOMBURG, C.; STOCK, R. M. The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business

- context: a dyadic analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 2, p. 144, 2004.
- HORPPU, M. *et al.* Online satisfaction, trust and loyalty, and the impact of the offline parent brand. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 6, p. 403-413, 2008.
- HSIEH, H. H.; HUANG, J. T. Core self-evaluations and job and life satisfaction: the mediating and moderated mediating role of job insecurity. **The Journal of psychology**, v. 151, n. 3, p. 282-298, 2017.
- JAWAHAR, I. M.; LIU, Y. Why are proactive people more satisfied with their job, career, and life? An examination of the role of work engagement. **Journal of Career Development**, v. 44, n. 4, p. 344-358, 2017.
- JIN, M. H.; MCDONALD, B.; PARK, J. Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n. 2, p. 167-192, 2018.
- JOELLE, M.; COELHO, A. M. The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 7, p. 1111-1135, 2019.
- JONES, R. A.; JIMMIESON, N. L.; GRIFITHS, A. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, p. 361-386, 2005.
- JUDGE, T. A.; LOCKE, E. A. Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 3, p. 475, 1993.
- JUDGE, W. Q.; DOUGLAS, T. J. Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. **Journal of management Studies**, v. 35, n. 2, p. 241-262, 1998.
- KANUNGO, R. N.; MISRA, S. Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. **Human Relations**, v. 45, n. 12, p. 1311-1332, 1992.
- KIM, H. L. *et al.* An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. **International Journal of Hospitality Management**, v. 61, p. 26-34, 2017.
- KIM, T. Y.; HON, A. H.; CRANT, J. M. Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. **Journal of Business and Psychology**, v. 24, n. 1, p. 93-103, 2009.
- KIM, T. Y.; WANG, J.; CHEN, J. Mutual trust between leader and subordinate and employee outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 4, p. 945-958, 2018.
- KÖRNER, M. *et al.* Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. **BMC health services research**, v. 15, n. 1, p. 243, 2015.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate Culture and Performance**. Nova Iorque: The Free Press, 1992.
- KUIJER, L.; NICENBOIM, I.; GIACCARDI, E. Conceptualising resourcefulness as a dispersed practice. *In*: CONFERENCE ON DESIGNING INTERACTIVE SYSTEMS, 12., 2017, United Kingdom. **Proceedings [...]**. United Kingdom: Association for Computing Machinery, 2017. p. 15-27.
- LAPOINTE, É.; VANDENBERGHE, C. Su-

- pervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 98, p. 98-107, 2017.
- LEE, C. K. *et al.* The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 406-415, 2013.
- LEE, E. M.; PARK, S. Y.; LEE, H. J. Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. **Journal of business research**, v. 66, n. 10, p. 1716-1724, 2013.
- LEE, M.; KIM, H. Exploring the organizational culture's moderating role of effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. **Sustainability**, v. 9, n. 10, p. 1883, 2017.
- LEE, T. W.; MOWDAY, R. T. Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. **Academy of Management journal**, v. 30, n. 4, p. 721-743, 1987.
- LEE, Y. K.; LEE, K. H.; LI, D. X. The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 745-756, 2012.
- LEV, B.; PETROVITS, C.; RADHAKRISHNAN, S. Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. **Strategic management journal**, v. 31, n. 2, p. 182-200, 2010.
- LI, N.; LIANG, J.; CRANT, J. M. The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. **Journal of applied psychology**, v. 95, n. 2, p. 395, 2010.
- LICATA, J. W. *et al.* On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. **Journal of the Academy of Marketing science**, v. 31, n. 3, p. 256-271, 2003.
- LIM, A. J. P.; LOO, J. T. K.; LEE, P. H. The impact of leadership on turnover intention: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. **Journal of Applied Structural Equation Modeling**, v. 1, n. 1, p. 27-41, 2017.
- LINDGREEN, A.; SWAEN, V.; JOHNSTON, W. J. Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations. **Journal of business ethics**, v. 85, n. 2, p. 303-323, 2009.
- LISBOA, J. V.; AUGUSTO, M. G.; FERREIRA, P. L.; Estatística aplicada à gestão. **Vida Económica**, Lisboa, 2012.
- LOCKE, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational behavior and human performance**, v. 3, n. 2, p. 157-189, 1968.
- LOUIS, K. S.; MURPHY, J. Trust, caring and organizational learning: the leader's role. **Journal of educational administration**, v. 55, n. 1, p. 103-126, 2017.
- LUO, X.; BHATTACHARYA, C. B. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. **Journal of marketing**, v. 70, n. 4, p. 1-18, 2006.
- LYUBOMIRSKY, S.; KING, L.; DIENER, E. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. **Psychological bulletin**, v. 131, n. 6, p. 803, 2005.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. **Journal of Business Research**, v. 51, n. 1, p. 37-51, 2001.

- MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C.; HULT, G. T. M. Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 455-469, 1999.
- MARTINEZ-CONESA, I.; SOTO-ACOSTA, P.; PALACIOS-MANZANO, M. Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. **Journal of cleaner production**, v. 142, p. 2374-2383, 2017.
- MATHIEU, C. *et al.* The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. **Journal of Management & Organization**, v. 22, n. 1, p. 113-129, 2016.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 6, p. 991, 2004.
- MEYER, J. P. *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of vocational behavior**, v. 61, n. 1, p. 20- 52, 2002.
- MISRA, S.; KUMAR, E. S. Resourcefulness: A proximal conceptualisation of entrepreneurial behaviour. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 9, n. 2, p. 135-154, 2000.
- O'REILLY III, C. A.; CALDWELL, D. F. The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. **Administrative science quarterly**, p. 597-616, 1981.
- ODOM, R. Y.; BOXX, W. R.; DUNN, M. G. Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. **Public Productivity and Management Review**, v. 14, p. 157-169, 1990.
- PARKER, S. K.; WILLIAMS, H. M.; TURNER, N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. **Journal of applied psychology**, v. 91, n. 3, p. 636, 2006.
- PASRICHA, P.; SINGH, B.; VERMA, P. Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: An empirical study in social enterprises. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 4, p. 941-958, 2018.
- PORTER, L. W. *et al.* Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of applied psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard business review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.
- PROTTAS, D. J. Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. **Journal of Business Ethics**, v. 113, n. 1, p. 51-60, 2013.
- ROD, M.; ASHILL, N. J. Symptoms of burn-out and service recovery performance: The influence of job resourcefulness. **Managing Service Quality: An International Journal**,

v. 19, n. 1, p. 60-84, 2009.

RUPP, D. E. *et al.* Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 27, n. 4, p. 537-543, 2006.

RUPP, D. E. *et al.* Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. **Personnel Psychology**, v. 66, n. 4, p. 895-933, 2013.

SAKS, A. M.; GRUMAN, J. A.; COOPER-THOMAS, H. The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 1, p. 36-46, 2011.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychological Association**, v. 45, n. 2, p. 109, 1990.

SCHWEPKER JUNIOR, C. H. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. **Journal of business research**, v. 54, n. 1, p. 39-52, 2001.

SEIBERT, S. E.; CRANT, J. M.; KRAIMER, M. L. Proactive personality and career success. **Journal of applied psychology**, v. 84, n. 3, p. 416, 1999.

SHEN, J.; ZHANG, H. Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. **Journal of Business Ethics**, v. 156, n. 3, p. 875-888, 2019.

SHIN, D. C.; JOHNSON, D. M. Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. **Social indicators research**, v. 5, n. 1-4, p.

475-492, 1978.

SHOCKLEY-ZALABAK, P.; ELLIS, K.; WINOGRAD, G. Organizational trust: What it means, why it matters. **Organization Development Journal**, v. 18, n. 4, p. 35, 2000.

SILVERTHORNE, C. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 7, p. 592-599, 2004.

SINGHAL, H.; RASTOGI, R. Psychological capital and career commitment: the mediating effect of subjective well-being. **Management Decision**, v. 56, n. 2, p. 458-473, 2018.

STEEL, P. *et al.* The effects of personality on job satisfaction and life satisfaction: A meta-analytic investigation accounting for bandwidth-fidelity and commensurability. **Human relations**, v. 72, n. 2, p. 217-247, 2019.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative science quarterly**, p. 46-56, 1977.

STROBEL, M.; TUMASJAN, A.; SPÖRRLE, M. Be yourself, believe in yourself, and be happy: Self-efficacy as a mediator between personality factors and subjective well-being. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 43-48, 2011.

TARIGAN, V.; ARIANI, D. W. Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. **Advances in Management and Applied Economics**, v. 5, n. 2, p. 21, 2015.

TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel psychology**, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.

- THOMAS, J. P.; WHITMAN, D. S.; VISWESVARAN, C. Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 83, n. 2, p. 275-300, 2010.
- TIAN, Q.; ROBERTSON, J. L. How and when does perceived CSR affect employees' engagement in voluntary pro-environmental behavior?. **Journal of Business Ethics**, v. 155, n. 2, p. 399-412, 2019.
- TURKER, D. How corporate social responsibility influences organizational commitment. **Journal of Business ethics**, v. 89, n. 2, p. 189, 2009.
- UNANUE, W. *et al.* Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: the role of basic psychological needs. **Frontiers in psychology**, v. 8, p. 680, 2017.
- VAN MAANEN, J. E.; SCHEIN, E. H. **Toward a theory of organizational socialization**. [S.l.: s.n.], 1977
- VANDENBERGHE, C.; BENTEIN, K.; PANACCIO, A. Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. **Journal of Management**, v. 43, n. 7, p. 2090-2117, 2017.
- VANHALA, M.; RITALA, P. HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 1, p. 95-109, 2016.
- VITALIANO, D. F. Corporate social responsibility and labor turnover. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 10, n. 5, p. 563-573, 2010.
- VLACHOS, P. A.; PANAGOPOULOS, N. G.; RAPP, A. A. Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: a multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 7, p. 990-1017, 2014.
- VLACHOS, P. A.; PANAGOPOULOS, N. G.; RAPP, A. A. Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. **Journal of business ethics**, v. 118, n. 3, p. 577-588, 2013.
- WU, C. H.; DENG, H.; LI, Y. Enhancing a sense of competence at work by engaging in proactive behavior: the role of proactive personality. **Journal of Happiness Studies**, v. 19, n. 3, p. 801-816, 2018.
- WU, C. H. *et al.* When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 1, p. 293-323, 2018.
- YOO, D.; LEE, J. The effects of corporate social responsibility (CSR) fit and CSR consistency on company evaluation: The role of CSR support. **Sustainability**, v. 10, n. 8, p. 2956, 2018.
- YOUSEF, D. A. Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. **International Journal of Public Administration**, v. 40, n. 1, p. 77-88, 2017.
- YURCHISIN, J.; PARK, J. Effects of retail store image attractiveness and self-evaluated job performance on employee retention. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 3, p. 441-450, 2010.
- ZAUSZNIIEWSKI, J. A. Resourcefulness. **Western Journal of Nursing Research**, v. 38, n. 12, p. 1551-1553, 2016.
- ZHANG, Z.; WANG, M. O.; SHI, J. Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of

leader-member exchange. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 1, p. 111-130, 2012.

ZHENG, X. *et al.* Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. 5, p. 621-644, 2015.

#### APÊNDICE A – Métricas utilizadas

Variável	Autor(es) da métrica
Cultura organizacional	Galbreath (2010)
Fit entre RSE e cultura org.	Lee <i>et al.</i> (2013)
RSE	Pasricha <i>et al.</i> (2018)
Capacidade de RSE	Lee <i>et al.</i> (2013)
Satisfação no trabalho	Lee <i>et al.</i> (2012)
Desenvoltura no trabalho	Harris <i>et al.</i> (2006)
Comprometimento organizacional	Allen e Meyer (1990)
Confiança organizacional	Lee <i>et al.</i> (2012)
Proatividade	Murphy e Coughlan (2018)
Satisfação com a vida	Diener <i>et al.</i> (1985)
Intenção de demissão	Lee <i>et al.</i> (2012)

## ARTIGOS

### SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ANTECEDENTES E CONSEQUENTES

### JOB SATISFACTION: ANTECEDENTS AND CONSEQUENTS

#### RESUMO

Este estudo pretende compreender as variáveis que promovem satisfação nos trabalhadores, contribuindo para um melhor entendimento do conceito, bem como para que as organizações compreendam que os seus recursos humanos, quando satisfeitos, tornam-se uma vantagem competitiva para alcançar o sucesso organizacional. Para verificar tais hipóteses, recorreu-se a um estudo *cross-section*, utilizando um questionário, em que se obtiveram 418 respostas de trabalhadores portugueses. Para testar as hipóteses, examinou-se o modelo das equações estruturais recorrendo ao *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25. Os resultados apontaram que as variáveis escolhidas como antecedentes, com exceção do reconhecimento, influenciam a satisfação de um trabalhador, pois, quando um trabalhador está satisfeito, não só ele está com a vida satisfeita, como há uma maior orientação para o cliente, que é mais comprometido e leal, visto que sente mais orgulho da organização e é dotado de uma maior iniciativa pessoal.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho. Recursos humanos. Sucesso Organizacional. Vantagem competitiva.

#### ABSTRACT

This study aims to understand the variables that promote employee satisfaction, contributing to a better understanding of the concept, as well as for organizations to understand that their human resources, when satisfied, become a competitive advantage to achieve organizational success. To verify such hypotheses a cross-sectional study was resorted using a questionnaire, in which 418 responses were obtained from Portuguese workers. To test the hypotheses, the structural equations model was examined using the IBM SPSS AMOS v.25 statistical software. The results pointed out that the variables chosen as antecedents, with the exception of recognition, influence the workers' satisfaction and that a contented worker is not only gratified with their lives but there is a greater orientation

**Mariana Gouveia Freitas**  
**marianafreitas1@outlook.pt**  
*Mestre em Marketing pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e licenciada em Comunicação, Cultura e Organizações pela Universidade da Madeira. Coimbra, Portugal.*

towards the customers, who are more committed and loyal, since they feel more proud of the organization and are endowed with a greater personal initiative.

**Keywords:** Job Satisfaction. Human Resources. Organizational Success. Competitive advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da dinamicidade dos mercados, diversos fatores como os aumentos exponenciais da concorrência tendem a gerar dificuldades para a obtenção de vantagens competitivas, maiores margens de lucro e, por conseguinte, o sucesso. Segundo diversos autores, como Sibhoko e Bayat (2019), a preocupação exclusiva com os consumidores se tornou insuficiente para garantir o maior sucesso e, assim, é reconhecida a importância dos trabalhadores como estratégia para uma organização ultrapassar os obstáculos e tornar-se bem-sucedida.

Nesse contexto, para uma organização se apoiar nos seus recursos humanos, é indispensável que o trabalhador se sinta satisfeito com o seu trabalho, pois só assim irá estender todos os esforços em suas tarefas para atingir os objetivos organizacionais e proporcionar um melhor atendimento ao cliente, que, ultimamente, trará lucro para a empresa (SIBHOKO; BAYAT, 2019). Desse modo, este artigo parte da ideia de que essa satisfação é fundamental para o crescimento e o sucesso das organizações, bem como para o desenvolvimento e sucesso profissional e pessoal dos trabalhadores.

A importância deste tema, que nasce nas correntes psicológicas, emergiu para as áreas de gestão, recursos humanos e *marketing*, pois já se aceita, hoje, com naturalidade, que trabalhadores satisfeitos representam uma estratégia inteligente para se superar obstáculos e ganhar uma posição competitiva favorável (LINDON *et al.*, 2004), de modo que as empresas devem adotar uma perspectiva de *marketing* direcionada para motivar e satisfazer os trabalhadores (AHMED; RAFIQ, 2002).

Devido à consciencialização da importância do tema satisfação no trabalho, este foi largamente estudado ao longo dos anos; no entanto, segundo Pradhan, Dash e Jena (2019), devido à complexidade dos mercados, existem, ainda, algumas lacunas, nomeadamente, sobre o que leva a um trabalhador ficar satisfeito. Também, Alegre, Mas-Machuca e Berbegal-Mirabent (2016) encontram, como lacuna nesses estudos, o facto de as investigações se concentrarem em relações *one-to-one* com a variável satisfação no trabalho, sugerindo que estudos futuros incluam combinações de relacionamentos dentro do trabalho. Igualmente, Sibhoko e Bayat (2019), devido ao papel da temática no desempenho geral das organizações, defendem que essas futuras investigações deveriam explorar, em maior profundidade, a maneira com que um trabalhador satisfeito contribui para os resultados positivos organizacionais.

Assim, este artigo tem como objetivo contribuir para a contínua compreensão do tema, apresentando novas abordagens sobre ele, adequando-as às realidades mais recentes dos trabalhadores; perceber se as variáveis LMX, TMX, Reconhecimento, Segurança no Trabalho, *Empowerment*, Clima Organizacional, *Stress* no trabalho, Salário e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior são antecedentes da satisfação nos trabalhadores e se, efetivamente, um trabalhador satisfeito apresenta uma maior Satisfação com a Vida, Orientação para o Cliente, Comprometimento Afetivo Organizacional, Lealdade, Orgulho na Organização e Iniciativa Pessoal.

Para verificar tais hipóteses, recorreu-se a um estudo *cross-section*, utilizando um questionário, alcançando 418 respostas. Este estudo diferencia-se dos demais, pois é desenvolvido a partir da examinação da bibliografia conceituada sobre o tema; sugere-se um agrupamento de variáveis que nunca foram estudadas, simultaneamente, em relação a esta temática. Igualmente, os estudos desenvolvidos, anteriormente, concentram-se meramente, na examinação dos antecedentes ou dos

consequentes (PRAJOGO, 2019). Dessa forma, esta pesquisa, de uma maneira inovadora, pretende combinar a ambas.

## 2 DESENVOLVIMENTO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Como abordado, é crucial haver trabalhadores satisfeitos e, apesar de este tema ter sido extensamente debatido, é necessária sua contínua compreensão com o intuito de aprofundá-la.

Historicamente, essa problemática foi explorada a partir de 1910, no cume do taylorismo e na indústria norte-americana. No entanto, na década de 1970, devido à crise mundial do petróleo, que obrigou as empresas a reajustamentos apressados na produção movida pela complexidade e incertezas dos mercados, a preocupação com os trabalhadores foi deixada para segundo plano, só sendo retomada, mais tarde, a consciência de que o fator humano é importante na superação dos obstáculos (CUNHA *et al.*, 2012).

Devido à complexidade da temática, considera-se que compreendê-la não é tarefa fácil, pois pode ser estudada mediante várias abordagens (SIBHOKO; BAYAT, 2019). Assim, como exemplo, existe a teoria de Maslow (1943) que tenta explicar a temática por meio das necessidades humanas, que são apresentadas em uma pirâmide de cinco níveis, denominadas, hierarquicamente, em necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização, ou a teoria de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) que a tentam explicar pela motivação, ou seja, tentaram descobrir quais os fatores que levavam à satisfação e quais os que levavam à insatisfação, dividindo-os em fatores de higiene, relacionando-os com o ambiente de trabalho, e que podem levar à insatisfação (i.e. política da organização, salários, supervisão, relações com os colegas, segurança e condições de trabalho) e os fatores motivacionais, como

sendo os que realmente motivam e satisfazem os trabalhadores (i.e. reconhecimento, realização, promoção, crescimento, trabalho e responsabilidade).

Assim, como as teorias, a definição de satisfação também é muito debatida, de inúmeras formas por diversos autores. Locke (1969, p. 316, tradução nossa) define satisfação no trabalho como “[...] o estado emocional prazeroso resultante da avaliação do seu trabalho”, Spector (1997, p. 2, tradução nossa) define-a como “à medida que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) dos seus trabalhos” e Aristovnik *et al.* (2018, p. 129, tradução nossa) descrevem-na como uma “[...] sensação agradável que uma pessoa tem quando suas expectativas do trabalho foram satisfeitas”, enquanto Robbins e Coulter (1996) e Weiss (2002) consideram que a satisfação no trabalho refere-se às atitudes que os colaboradores têm perante suas funções e local de trabalho.

Nguyen, Taylor e Bradley (2003, p. 5, tradução nossa) interpretam a satisfação no trabalho como uma abordagem multidimensional, em que “a satisfação geral com o trabalho é determinada pela satisfação em vários domínios de trabalho, como remuneração, segurança no emprego, perspectivas de promoção, benefícios adicionais e a importância atribuída ao trabalho” enquanto Netemeyer *et al.* (1997) e Judge, Bono e Locke (2000) medem-na de forma unidimensional, ou seja, de forma geral e não medindo os vários domínios do trabalho.

No entanto, todos os autores consentem que a satisfação no trabalho é muito importante para o desenvolvimento das organizações, bem como para a evolução profissional e pessoal dos trabalhadores. Utilizar os recursos humanos da empresa como uma vantagem competitiva é uma prática de diferenciação inteligente, porém previamente. É preciso trabalhar a satisfação desses para que estejam dispostos a trabalhar em prol dos objetivos organizacionais, amplificando o sucesso da empresa (PRADHAN; DASH; JENA, 2019). Já Spector (1997) apontava que a importância dessa temática é, primeiramente, devido a uma perspectiva humana, pois as pesso-

as merecem ser bem tratadas e sentem-se bem nos seus trabalhos, e, em segundo lugar, por uma perspectiva utilitarista, pois a satisfação poderá afetar o comportamento organizacional. Também essa importância é devido à forma como os trabalhadores encaram o posto de trabalho; pois, atualmente, procuram gostar realmente do que fazem, satisfazendo as expectativas de realização pessoal (CUNHA *et al.*, 2012).

Dos inúmeros autores que se dedicaram a estudar a satisfação no trabalho, muitos apontam que existem diversos fatores inerentes às organizações que se podem traduzir em trabalhadores satisfeitos, nomeadamente, uns defendem que as remunerações, a autonomia dada aos trabalhadores e a segurança impactam a satisfação (SARKER; ASHRAFI, 2018) e, por outro lado, outros relacionam as condições e o ambiente de trabalho, o reconhecimento e os relacionamentos com os colegas e o com os líderes com um trabalhador satisfeito, pois acreditam que preenchem uma necessidade de interação social que é inata ao ser humano (SINHA; KUMAR, 2012). Ainda, outros autores afirmam que esta é de grande importância em nível organizacional, pessoal e profissional, pois suas pesquisas revelaram que existe um elo entre um trabalhador satisfeito, a sua lealdade e o comprometimento para com a organização, assim como um melhor relacionamento com os clientes afetando, também, positivamente, a satisfação com a sua própria vida (SARKER; ASHRAFI, 2018)

Pode-se, assim, confirmar que a satisfação no trabalho é de fato um tema de grande interesse e, por isso, serão abordados, em maior profundidade, alguns antecedentes e consequentes com o intuito de compreender melhor a sua ligação com a satisfação no trabalho.

## 2.2 ANTECEDENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Um bom relacionamento com o líder é fundamental para o bom funcionamento organizacional e bem-estar geral, pois os líderes têm a capacidade de influenciar o comportamento dos seus liderados, fazendo que se sintam bem

e motivados a trabalhar em prol dos objetivos organizacionais (ALMEIDA, 2016).

Dessa forma, *Leader-member exchange* (LMX) diz respeito a uma teoria que recai na qualidade dos relacionamentos entre líderes e liderados, encerrados em uma tripla vertente, nomeadamente, respeito, confiança e obrigação (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

Quando os trabalhadores gozam de bons relacionamentos com seus líderes, tendo atenção e apoio deles (MORROW *et al.*, 2005), sentem-se bem tratados e isso se reflete na forma como encaram seu trabalho, considerando-o como sendo mais satisfatório, reportando maiores níveis de satisfação com ele (BHALL; GULATI; ANSARI, 2009). Dessa forma, propõe-se a seguinte hipótese:

**H1: O LMX está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.**

Igualmente, um bom relacionamento com os colegas de trabalho é fundamental para o bem-estar individual e geral dentro de uma empresa, pois, além de os trabalhadores despenderem muitas horas, diariamente, interagindo com os colegas, cada vez mais, as organizações recorrem ao trabalho em equipa para resoluções de problemas e alcance de objetivos (MESMER-MAGNUS; DECHURCH, 2009).

Dessa forma, *Team-member Exchange* (TMX) refere-se a uma teoria, adaptada da teoria LMX, sobre a percepção do trabalhador da qualidade das relações entre os membros de uma equipe de trabalho (SEERS; PETTY; CASHMAN, 1995).

Consequentemente, quando um trabalhador goza de bons relacionamentos com a sua equipe, ou seja, existem reciprocidade, *feedback* e entajuda, consideram as suas experiências no trabalho satisfatórias (SEERS; PETTY; CASHMAN, 1995), reportando, assim, a uma maior satisfação com ele (BANKS *et al.*, 2014). Consequentemente, propõe-se a seguinte hipótese:

**H2: O TMX está relacionado, positivamente,**

### com a Satisfação no Trabalho.

Como os trabalhadores contribuem para o desenvolvimento das organizações, recompensá-los e reconhecê-los é fundamental para que se sintam motivados a trabalhar mais e melhor (ALBALOOSHI; ALI; AL-ANSI, 2017).

Para este estudo, adotou-se que reconhecimento é “[...] uma expressão pública de apreciação dada por um grupo a indivíduos que assumem comportamentos desejados” (FISHER; ACKERMAN, 1998, p. 264, tradução nossa) que é “[...] dado frequentemente em conjunto com recompensas tangíveis” (YUKL; GORDON; TABER, 2002, p. 21, tradução nossa).

Apesar de o reconhecimento ter sido alvo de pouca atenção por parte dos autores como um fator que leve à satisfação de um trabalhador, já Maslow (1943) o considerava como uma necessidade básica dos indivíduos, segundo Shen e Tang (2018) afirmaram, no seu estudo, o reconhecimento dado aos trabalhadores é deveras importante porque eles, quando são distinguidos pelo bom desempenho, sentem-se valorizados pelo seu esforço desenvolvendo uma maior satisfação com o seu trabalho (ALIAS *et al.*, 2018). Dessa forma, propõe-se a seguinte hipótese:

#### **H3: O Reconhecimento está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.**

Devido às dificuldades econômicas combinadas com mudanças drásticas na natureza do trabalho, nomeadamente o *downsizing*, corte de custos, despedimentos e redução de contratos efetivos, a incerteza dos trabalhadores em relação a seus postos de trabalho aumentou (JIANG; PROBST, 2016) this article research. (PsycINFO Database Record (c.

Por segurança, considera-se a definição de Davy, Kinicki e Scheck (1997, p. 323, tradução nossa) a qual é vista como sendo as “[...] expectativas de uma pessoa sobre a continuidade numa situação de trabalho” em que é dado aos trabalhadores a “[...] garantia razoável de que eles não serão demitidos, mesmo durante ciclos econômicos difíceis.” (BANSAL; MENDELSON; SHARMA, 2001, p. 66, tradução nossa) organizations must focus their efforts on

developing employees (longitudinal n = 906, consideram que é crucial que uma empresa garanta a segurança dos seus trabalhadores, pois não só recebe, em troca, desempenho e lealdade, como também fará que o trabalhador reporte maiores níveis de satisfação relativamente a seu trabalho. Pelo exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

#### **H4: A Segurança está relacionada, positivamente, com a Satisfação no Trabalho.**

Devido à instabilidade no mercado, as empresas recorrem ao conhecimento, às ideias e à criatividade de seus recursos humanos, como uma forma de vantagem competitiva sustentável (YIN; WANG; LU, 2018). Para que os trabalhadores possam contribuir para o sucesso organizacional, é necessário que as organizações os envolvam nas tomadas de decisões, dando-lhes *empowerment* (YIN; WANG; LU, 2018), que, de acordo com Gounaris (2008) the extant literature reports that the number of companies practicing marketing internally is disproportionate small compared to the number of companies trying to adopt the market orientation concept Hence, the purpose of this paper is to offer a preliminary insight regarding the antecedents of practicing marketing internally. Design/methodology/approach - To do this, data were collected from 583 first-line personnel from 29 five and four stars hotels in Greece through personal interviews in order to investigate the impact of company culture and internal-market orientation (IMO, refere-se à permissão e ao poder dado aos trabalhadores para que tomem decisões sobre o seu trabalho.

Consequentemente, essa maior autonomia e capacidade de decisão dada aos trabalhadores produzem resultados positivos em suas atitudes e comportamentos; pois, efetivamente, possuem um maior controlo sobre suas tarefas, têm maior flexibilidade em tomar decisões e sentem-se honrados pela confiança depositada, o que aumenta a sua confiança e o sentimento de satisfação ao realizar o seu trabalho (KIM; FERNANDEZ, 2017) gerial approach on turnover options in the public sector. This study proposes a theoretical model of the direct

and indirect effects of employee empowerment on turnover intention in the U.S. federal bureaucracy. The model is tested using structural equation modeling (SEM). Por conseguinte, propõe-se a seguinte hipótese:

**H5: O Empowerment está relacionado, positivamente, com a Satisfação no Trabalho.**

As percepções que os trabalhadores têm sobre a organização dita a forma como eles encaram o seu trabalho e quais os comportamentos que decidem adotar diariamente; dessa forma, clima organizacional é considerado como os significados e as percepções globais que um trabalhador tem do seu local de trabalho, baseado nas experiências vivenciadas (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013).

Por ser baseado em percepções, quando os trabalhadores têm uma percepção positiva do ambiente que vivenciam na organização, i.e., quando avaliam, positivamente, as práticas, políticas e procedimentos organizacionais, encaram seu trabalho, positivamente, e tendem a sentir-se mais satisfeitos com ele (AHMAD; JASIMUDDIN; KEE, 2018). Consequentemente, propõe-se a seguinte hipótese:

**H6: O Clima Organizacional está relacionado, positivamente, com a Satisfação no Trabalho.**

De forma a inovar e a superar os concorrentes, as organizações vêm-se obrigadas a reestruturar seus sistemas e suas políticas, tornando-se, assim, mais rigorosas para com seus trabalhadores (SONNENTAG; FRITZ, 2015), influenciando seu estado de saúde, à proporção que se veem, constantemente, em situações estressantes (RANA; MUNIR, 2011).

Consequentemente, *Stress* no trabalho é definido como a reação que o corpo tem quando é exposto a estímulos do ambiente (RANA; MUNIR, 2011), em que o trabalhador vê-se obrigado a “[...] desviar do seu funcionamento normal como resultado das exigências relacionadas ao seu trabalho.” (PARKER; DECOTIIS, 1983, p. 165, tradução nossa).

A relação negativa entre *Stress* e Satisfação no trabalho tem sido amplamente corroborada por diversos autores, na medida em que

concordam que, efetivamente, o *stress* provoca problemas de saúde e mal-estar e ainda contribui para problemas organizacionais, como a baixa motivação, o baixo desempenho e a insatisfação no trabalho (CAVANAUGH *et al.*, 2000). Desse modo, propõe-se a seguinte hipótese:

**H7: O Stress está relacionado, negativamente, com a Satisfação no Trabalho.**

Embora seja importante no local de trabalho fazer uso de programas de incentivos não monetários, é igualmente importante remunerar os trabalhadores por seu trabalho, pois eles precisam, efetivamente, de verbas para se sustentarem (JUDGE *et al.*, 2010) uid=3992c-099-6777-42c0-81d4-23c6aa5e31be”]}],”-mendeley”:{“formattedCitation”:(Appelbaum & Kamal, 2000; T. Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010).

Dessa maneira, entende-se por salário, e segundo o artigo 258º do código de trabalho (Lei nº1, de 20 de março de 2018) como a retribuição a que os trabalhadores têm direito em contrapartida de seu trabalho (PORTUGAL, 2018a, p.102) e, segundo o artigo 276º, do Código de Trabalho (Lei nº1, de 20 de março de 2018) sendo satisfeita em dinheiro (PORTUGAL, 2018b, p. 107).

As remunerações representam uma forma de as organizações comunicarem aos trabalhadores o seu valor para elas, assim e de acordo com Coning, Rothmann e Stander (2019), quando as organizações pagam salários justos a seus trabalhadores, estes retribuem com maior produtividade e com níveis elevados de comprometimento e de satisfação. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

**H8: O salário está relacionado, positivamente, com a Satisfação no Trabalho.**

As práticas massivas de *downsizing* e as mudanças repentinas dos mercados abalaram a moral e a confiança dos trabalhadores e, dessa forma, a inclusão de uma dimensão de espiritualidade no trabalho é importante de forma a recuperar o que, anteriormente, foi perdido (AFSAR; REHMAN, 2015)alignment with organizational values, sense of contribution to society, opportunities for inner life.

Assim sendo, o equilíbrio emocional e a paz interior são uma dimensão desenvolvida por Joelle e Coelho (2017) integrada no conceito de espiritualidade no trabalho, que está “[...] associado a aspetos da vida de um indivíduo com a vida profissional, procurando o equilíbrio certo para assegurar o equilíbrio emocional e a paz interior.” (JOELLE; COELHO, 2017, p. 5, tradução nossa).

A espiritualidade no trabalho está intimamente relacionada com a satisfação no trabalho, pois aumenta a qualidade de vida de seus colaboradores, tanto pessoal como profissional (AFSAR; REHMAN, 2015) voluminous data, and higher data rate are pushing to rethink the current generation of the cellular mobile communication. The next or fifth generation (5G; dessa forma, conforme Joelle e Coelho (2017) concluíram, o equilíbrio emocional e a paz interior introduziram um maior equilíbrio entre as dimensões de espiritualidade e uma maior coerência ao conceito, assume-se que, também, haverá uma relação positiva com a satisfação no trabalho. Consequentemente, propõe-se a seguinte hipótese:

**H9: O Equilíbrio Emocional e a Paz Interior estão relacionados, positivamente, com a Satisfação no Trabalho.**

### 2.3 CONSEQUENTES DA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Satisfação com a vida é uma das dimensões do bem-estar subjetivo que recai na sua vertente cognitiva; assim, refere-se a um julgamento global da qualidade de vida de uma pessoa (DIENER *et al.*, 1985).

Como as pessoas passam a maior parte do seu dia e da sua vida a trabalhar e, cada vez mais, existem pressões e tensões no local de trabalho, provocadas pelas incertezas do mercado, é importante compreender os determinantes que levam a que os trabalhadores sintam satisfação na sua vida, com o intuito de aumentá-la. Dessa forma, e segundo Fritzsche e Parrish, (2005, p. 195, tradução nossa) “[...] os trabalhadores que estão satisfeitos no traba-

lho também tendem a ter vidas mais felizes e saudáveis” e assim é passível afirmar-se que a satisfação no trabalho tem impacto na vida em geral de um colaborador (BRIEF; WEISS, 2002)with the decades that followed up to the 1990s not being particularly fertile. Whereas job satisfaction generally continues to be loosely but not carefully thought of and measured as an affective state, critical work in the 1990s has raised serious questions about the affective status of job satisfaction in terms of its causes as well as its definition and measurement. Recent research has focused on the production of moods and emotions at work, with an emphasis, at least conceptually, on stressful events, leaders, work groups, physical settings, and rewards/punishment. Other recent research has addressed the consequences of workers’ feelings, in particular, a variety of performance outcomes (e.g., helping behaviors and creativity de forma que se assume uma relação positiva entre as duas variáveis (UNANUE *et al.*, 2017). Posto isso, propõe-se a seguinte hipótese:

**H10: A Satisfação no Trabalho está relacionada, positivamente, com a Satisfação com a Vida.**

A forma como uma empresa consegue atingir o sucesso no mercado competitivo é por meio da conquista de clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2018), e como já foi abordado, o foco nos trabalhadores é fundamental para que isso aconteça, pois são eles que asseguram um melhor atendimento ao cliente (LINDON *et al.*, 2004).

A conquista de clientes torna-se, assim, possível quando as organizações implementam uma orientação para o cliente na cultura da organização que visa moldar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores em função do bom atendimento ao cliente (CHOI; JOUNG, 2017). Dessa forma, denominaremos orientação para o cliente como o “[...] grau em que os trabalhadores praticam o conceito de *marketing*, tentando ajudar os seus clientes a tomar decisões de compra que satisfaçam as necessidades do cliente.” (SAXE; WEITZ, 1982, p. 344, tradução nossa).

Essa cultura orientada para o cliente só é

possível de ser implementada no cotidiano dos trabalhadores por meio de políticas de recursos humanos que lhes proporcionam um elevado grau de satisfação com seus trabalhos, pois um trabalhador satisfeito, que sente preenchidas as suas necessidades, torna-se mais predisposto a criar bons relacionamentos com os clientes e a adotar comportamentos que visem satisfazer as necessidades deles (LEE *et al.*, 2013). Consequentemente, propõe-se a seguinte hipótese:

**H11: A Satisfação no Trabalho está relacionada, positivamente, com a Orientação para o Cliente.**

A importância do comprometimento organizacional partiu da ideia de que uma empresa só alcança o sucesso se os seus trabalhadores estiverem comprometidos, se quiserem permanecer e trabalhar eficazmente e se quiserem contribuir com a sua produtividade para concretizar os objetivos organizacionais (BUDIHARDJO, 2013).

Dessa forma, comprometimento afetivo, uma das três dimensões de comprometimento organizacional mencionadas por Meyer e Allen (1991), refere-se ao desejo do trabalhador em permanecer na organização, ao seu envolvimento emocional, à sua identificação com os valores, visão e missão da empresa e à sua ligação com ela (MEYER; ALLEN, 1991).

Um colaborador que está, emocionalmente, comprometido com a organização tem uma maior predisposição para ser mais cooperativo e motivado a executar as suas tarefas (REGO; CUNHA, 2008); no entanto, esse laço efetivo só é possível se o trabalhador se sentir satisfeito com seu trabalho (BUDIHARDJO, 2013).  
Lee, Y.-K. (2005). The service orientation program developed for restaurant employees can be a competitive advantage for a restaurant operation. The purpose of this study is to examine the relationship between employee service orientation (customer focus, organizational support, and service under pressure i.e., the sentiment of belonging to the organization) and the sentiment of happiness of the employee. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 1-15. doi:10.1007/s10551-005-0010-0

de e de satisfação que obtem de seu trabalho, quando ele vê as suas necessidades satisfeitas (MEYER; ALLEN, 1991). Consequentemente, propõe-se a seguinte hipótese:

**H12: A Satisfação no Trabalho está relacionada, positivamente, com o Comprometimento Afetivo Organizacional.**

Tal como o comprometimento, a lealdade tem um papel importante no contexto organizacional, pois é considerada um fator essencial para o desempenho das organizações bem como para aprimorar a satisfação e a lealdade do cliente (YEE; YEUNG; CHENG, 2010).  
Yee, Y., Yeung, Y., & Cheng, C. (2010). We examine the relationships among employee loyalty, service quality, customer satisfaction, customer loyalty and firm profitability, and the contextual factors influencing these relationships. We developed a research model grounded in the service-profit chain notion of Heskett et al. (1994).

A lealdade é definida, geralmente, como sendo “[...] o sentimento de vinculação de um trabalhador à sua organização” (YEE; YEUNG; CHENG, 2010, p. 113, tradução nossa).  
Yee, Y., Yeung, Y., & Cheng, C. (2010). We examine the of Heskett et al. (1994) and the desire to remain and work in it (DAVIS-BLAKE; BROSCHEK; GEORGE, 2003).

O comprometimento e a lealdade partilham de bases teóricas semelhantes, pois ambos partem do sentimento de vinculação e envolvimento de um trabalhador com a sua empresa, tornando, assim, a ligação, entre ambos os conceitos, forte (SOLÍS; MONROY, 2015). Os sentimentos de pertença que podem ser sentidos por um trabalhador e os esforços que estão dispostos a investir para servir a organização são fruto da satisfação que sentem ao realizar seu trabalho (BUDIHARDJO, 2013), pois um trabalhador que está satisfeito com seu trabalho não procura a partida por outro local de trabalho, sendo assim e segundo Chang, Chiu e Chen (2010), esses trabalhadores produzem sentimentos de lealdade com sua organização. Como resultado, propõem-se as seguintes hipóteses:  
**H13: O Comprometimento Afetivo Organizacional está relacionado, positivamente, com a Lealdade do trabalhador.**

**H14: A Satisfação no Trabalho está relacionada, positivamente, com a Lealdade do trabalhador.**

Uma empresa para destacar-se, no presente século, terá de fazer um bom uso dos seus recursos humanos, nomeadamente, encontrar sistemas nos quais os colaboradores sintam orgulho na organização pela qual trabalham, pois, quando isso acontece, predispõem-se a trabalhar mais para que ela sobreviva e prospere (NG; YAM; AGUINIS, 2018).

Por orgulho, consideramos o sentimento que os trabalhadores nutrem pela organização pela qual trabalham (KRAEMER; GOUTHIER; HEIDENREICH, 2017) the influence of pride in personal performance (PP).

Cada vez mais, autores estão mostrando satisfação no trabalho com o orgulho que um trabalhador sente por sua organização, pois, de acordo com Arnett, Laverie e McLane (2002), o sentimento de orgulho é baseado nas avaliações pessoais e sociais de cada trabalhador, e que a vertente “trabalho” é incluída nos critérios a serem avaliados, de maneira que, quando esses se sentem satisfeitos com o seu trabalho, avaliam, positivamente, a vertente “trabalho” desenvolvendo um orgulho em pertencer à organização pela qual trabalham, i.e., baseiam as suas emoções na avaliação do grau de satisfação que têm do seu trabalho. Pelo exposto, propõem-se a seguinte hipótese:

**H15: A Satisfação no Trabalho está relacionada, positivamente, com o Orgulho na Organização.**

Devido às incertezas do mercado e ao aumento da concorrência, as organizações passam a exigir aos seus recursos humanos mais inovação, criatividade e proatividade (FAY; HÜTTGES, 2016).

Segundo Crant (2000), iniciativa pessoal é uma das quatro dimensões integrantes do conceito de comportamento proativo, sendo que ela se refere a um síndrome comportamental de trabalho, baseada em ações autoiniciativas, proativas, persistentes em que os trabalhadores vão além do que lhes é competido, de modo a superar as dificuldades encontradas, prevenindo

as futuras e engendrando planos para superá-las (MENSMAANN; FRESE, 2019).

Assim sendo, são esses tipos de trabalhadores que se tornam essenciais para a eficácia e a sobrevivência da organização (FRESE *et al.*, 1997), de forma que é necessário compreender o que uma organização poderá fazer para que seus trabalhadores adotem esse tipo de comportamento em seu quotidiano. Segundo Stroppa e Spieß (2011), os trabalhadores sentem-se mais propensos a adotar comportamentos de iniciativa pessoal quando se sentem satisfeitos e motivados em seu trabalho, pois o gosto pelo ele leva-os a quererem ajudar a organização a ultrapassar todas as dificuldades encontradas. Também foi estudado anteriormente por Jauhari, Singh e Kumar (2017) <http://www.mendeley.com/documents/?uuid=4aef7489-9441-4902-9cd-5-ebec9f6c4fa9>”}”mendeley”: {“formatted-Citation”:”(Jauhari, Singh, & Kumar, 2017 que esses trabalhadores que são dotados de iniciativa pessoal são os que têm uma maior predisposição para satisfazer o cliente; pois, como procuram maneiras para superar os problemas de forma a atingir os objetivos organizacionais, garantem sempre soluções para seus clientes. Como resultado, propõem-se as seguintes hipóteses:

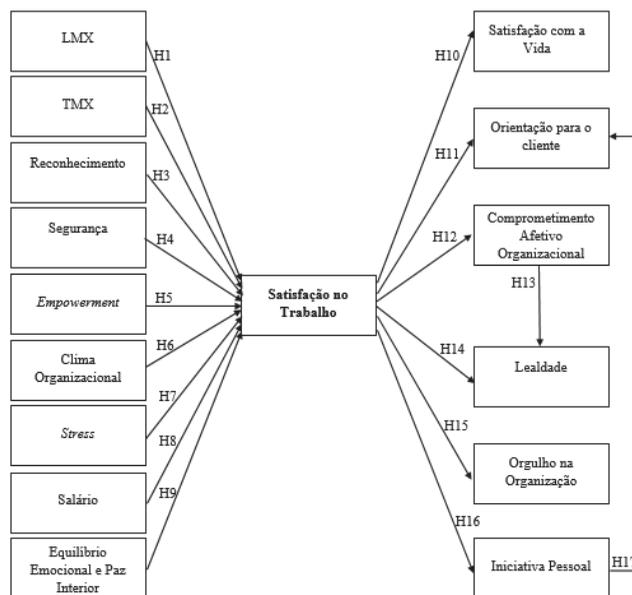
**H16: A Satisfação no Trabalho está relacionada, positivamente, com a Iniciativa Pessoal.**

**H17: A Iniciativa Pessoal está relacionada, positivamente, com a Orientação para o Cliente.**

### 3 MÉTODO

O modelo conceptual, representado na figura 1, mostra as hipóteses identificadas anteriormente.

Figura 1 - Modelo conceptual



Fonte: elaboração própria (2019).

## 4 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Para responder aos objetivos presentes neste artigo, realizou-se um estudo *cross-section*, por meio de um método não probabilístico por conveniência, utilizando um questionário de caráter fechado, elaborado por escalas de autores conceituados respondidas segundo uma escala de *Likert* de 7 pontos. O questionário em que foi elaborado *online* através do *google forms* e foi igualmente divulgado *online* por meio das redes sociais a trabalhadores em território português de qualquer sector de trabalho.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é constituída por 418 trabalhadores portugueses em que 51,67% são do sexo feminino e 48,33% do masculino. A grande parte, assumindo uma escala entre 18 e mais de 56 anos, encontra-se entre a faixa etária dos 18 aos 45 anos (82,3%) e é maioritariamente solteiro (57,89%). O nível de escolaridade dessa amostra é mais disperso visto que 38,03% concluíram o ensino superior e 33,73% o ensino secundário. A grande parte dessa amostra trabalha no sector terciário (80,38%), como funcionários de 2º

(49,28%) e 1º (36,60%) ordem, há menos de 10 anos (78,23%), exercendo as atuais funções há menos de 5 anos (59,09%). Por fim, as organizações, nas quais essa amostra trabalha, são constituídas, maioritariamente, por menos de 250 colaboradores (79,67%) e estão em atividades empresariais a menos de 50 anos (90,19%).

### 4.2 MÉTRICAS

O questionário utilizado é de caráter fechado, sendo respondido segundo a escala intervalar de *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a discordo fortemente; 7 corresponde a concordo fortemente, com exceção do item nº 4 da escala do salário em que 1 é definitivamente não e 7 definitivamente sim, e no item nº 5 na escala da satisfação no trabalho em que 1 é muito insatisfeito e 7 muito satisfeito.

Para medir a **satisfação no trabalho**, utilizou-se a escala de Netemeyer *et al.* (1997), na qual se acrescentaram 2 itens da escala de Brayfield e Rothe (1951), utilizados, posteriormente, por Judge, Bono e Locke (2000).

Relativamente aos antecedentes da satisfação no trabalho, para medir o **LMX** utilizou-se a escala de Graen e Uhl-Bien (1995)

e para medir o **TMX**, utilizou-se a escala de Seers, Petty e Cashman (1995). Relativamente ao **reconhecimento**, utilizou-se a escala de Matzler, Fuchs, e Schubert (2004), em que se acrescentou 1 item da escala de Spector (1985), revertendo para a positiva. Para medir a **segurança**, utilizou-se a escala, revertendo-a para a positiva, de Vander Elst, De Witte e De Cuyper (2014) e, para medir o **empowerment**, utilizou-se a escala de Gounaris (2008) the extant literature reports that the number of companies practicing marketing internally is disproportionate small compared to the number of companies trying to adopt the market orientation concept Hence, the purpose of this paper is to offer a preliminary insight regarding the antecedents of practicing marketing internally. Design/methodology/approach - To do this, data were collected from 583 first-line personnel from 29 five and four stars hotels in Greece through personal interviews in order to investigate the impact of company culture and internal-market orientation (IMO. Em relação ao **clima organizacional**, utilizou-se a escala de Wangenheim, Evanschitzky e Wunderlich (2007) e, para medir o **stress**, utilizou-se escala de House e Rizzo (1972) designed to measure various internal organizational and managerial practices. Eight of 19 scales were validated against eight criterion variables measuring role stress, satisfaction, and leader behavior. An adaptation of the Campbell and Fiske (1959. Para medir os **salários**, recorreu-se à escala de Christen, Iyer e Soberman (2006) e, finalmente, relativamente ao **equilíbrio emocional e paz interior**, utilizou-se a escala de Joelle e Coelho (2017).

Em relação aos consequentes da satisfação no trabalho, para medir a **satisfação com a vida**, utilizou-se a escala de Diener *et al.* (1985) e para medir a **orientação para o cliente**, utilizou-se a escala de Korschun, Bhattacharya e Swain (2014). Relativamente ao **comprometimento afetivo organizacional**, utilizou-se a escala de Meyer, Allen e Smith (1993) continuance, and nodb3156248”}]],”mendeley”:{“formattedCitation”:(Meyer, Allen, & Smith, 1993, para a **lealdade**, utilizou-se a escala de Davis-Blake,

Broschak e George (2003) e, para medir o **orgulho na organização**, recorreu-se à escala de Helm (2013)it Pride: documents/?uuid=0501a-a5e-ef17-4ab9-b74b-1ee498d57b73”}]],”mendeley”:{“formattedCitation”:(Helm, 2013. Para finalizar, e medir a **iniciativa pessoal**, recorreu-se à escala de Frese *et al.* (1997).

### 4.3 VALIDADE

Para avaliar a qualidade das escalas utilizadas e do ajustamento do modelo de medidas, foi realizada uma análise fatorial confirmatória com suporte do *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25.

O modelo de medidas final apresenta um bom ajustamento, pois obteve os seguintes valores: Incremental fit index = 0,919; Tucker-Lewis index = 0,912; comparative fit index = 0,919; root mean square error of approximation = 0,053; X<sup>2</sup>/DF = 2,183.

Para análise da fiabilidade das variáveis, analisou-se o *composite reliability* (CR), em que todos os valores foram superiores a 0,7, e o *average variance extracted* (AVE), em que todos os valores foram superiores a 0,5. Dessa forma, indo ao encontro das recomendações da literatura, pode-se afirmar que as variáveis são fiáveis (HAIR *et al.*, 2014). Relativamente à validade discriminante das variáveis, pode-se observar que as correlações ao quadrado entre as variáveis são inferiores às suas respectivas AVES, com exclusão da correlação entre as variáveis, comprometimento afetivo organizacional e lealdade e entre as variáveis, lealdade e orgulho na organização. Porém, testado um modelo alternativo de validade discriminante, sugerido por Fornell e Larcker (1981), em que é feito um modelo exclusivo para cada par de variáveis, fixando a correlação em 1, observa-se que os valores obtidos são, significativamente, superiores quando a correlação está fixada em 1, comprovando, assim, validade discriminante (tabela 1).

Tabela 1- Desvio-padrão (DP), matriz de correlações, Alpha de Cronbach (sublinhado), Variância Média Extraída (AVE) e Fiabilidade Compósita (CR)

	DP	LMX	TMX	REC	SEG	EMP	CliO	Stress	SAL	EEPI	ST	SV	OC	CAO	LEAL	ORG	IP	AVE	CR
LMX	1,546	<u>0,946</u>																0,749	0,947
TMX	1,282	0,527	<u>0,939</u>															0,729	0,941
REC	1,831	0,687	0,418	<u>0,947</u>														0,859	0,948
SEG	1,592	0,567	0,608	0,527	<u>0,940</u>													0,796	0,940
EMP	1,567	0,712	0,536	0,643	0,622	<u>0,947</u>												0,821	0,948
CliO	1,330	0,694	0,593	0,653	0,596	0,707	<u>0,879</u>											0,599	0,881
Stress	1,378	-0,238	-0,080	-0,270	-0,180	-0,230	-0,237	<u>0,898</u>										0,598	0,899
SAL	1,755	0,480	0,270	0,701	0,519	0,497	0,545	-0,139	<u>0,814</u>									0,536	0,820
EEPI	1,837	0,541	0,441	0,556	0,536	0,535	0,586	-0,282	0,518	<u>0,967</u>								0,881	0,967
ST	1,654	0,650	0,521	0,641	0,678	0,655	0,691	-0,315	0,621	0,761	<u>0,938</u>							0,800	0,941
SV	1,576	0,488	0,473	0,510	0,598	0,552	0,536	-0,152	0,571	0,613	0,681	<u>0,922</u>						0,720	0,927
OC	1,256	0,439	0,732	0,308	0,468	0,448	0,573	0,039	0,222	0,386	0,452	0,434	<u>0,944</u>					0,815	0,964
CAO	1,586	0,607	0,549	0,606	0,618	0,611	0,687	-0,232	0,563	0,729	0,786	0,611	0,474	<u>0,921</u>				0,753	0,924
LEAL	1,424	0,623	0,603	0,605	0,683	0,651	0,718	-0,277	0,574	0,767	0,826	0,651	0,533	0,938	<u>0,862</u>			0,697	0,873
ORG	1,806	0,603	0,494	0,601	0,601	0,606	0,643	-0,254	0,578	0,738	0,808	0,598	0,447	0,847	0,932	<u>0,978</u>		0,938	0,978
IP	1,351	0,468	0,720	0,362	0,498	0,520	0,607	-0,018	0,294	0,504	0,509	0,475	0,789	0,550	0,614	0,521	<u>0,961</u>	0,804	0,961

Nota: LMX – *leader-member exchange*; TMX – *team-member exchange*; REC – reconhecimento; SEG – segurança, EMP – *empowerment*; CliO – clima organizacional; SAL – salários; EEPI – equilíbrio emocional e paz interior; ST – satisfação no trabalho; SV – satisfação com a vida; OC – orientação para o cliente; CAO – comprometimento afetivo organizacional; LEAL – lealdade; ORG – orgulho; IP – Iniciativa pessoal.

Fonte: elaboração própria (2019).

## 5 RESULTADOS

Para testar as hipóteses, recorre-se à análise do modelo das equações estruturais, aplicando, novamente, o *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25.

Analisando-o, observa-se que esse apresenta um bom ajustamento, pois obteve os seguintes valores: Incremental fit index = 0,902; Tucker-Lewis index = 0,897; comparative fit index = 0,902; root mean square error of approximation = 0,058; X<sup>2</sup>/DF = 2,388.

É passível de se comprovar os resultados relativamente às hipóteses propostas na tabela 2.

Tabela 2 - Teste de Hipóteses

H	Relação	Estimate	P
H1	LMX → ST	0,082	0,053
H2	TMX → ST	0,086	0,017
H3	REC → ST	-0,021	0,655
H4	SEG → ST	0,171	***
H5	EMP → ST	0,084	0,047
H6	CliO → ST	0,129	0,006
H7	Stress → ST	-0,065	0,016
H8	SAL → ST	0,181	***
H9	EEPI → ST	0,409	***
H10	ST → SV	0,72	***
H11	ST → OC	0,074	0,075
H12	ST → CAO	0,85	***
H13	CAO → LEAL	0,61	***
H14	ST → LEAL	0,38	***
H15	ST → ORG	0,867	***
H16	ST → IP	0,58	***
H17	IP → OC	0,746	***

Fonte: elaboração própria (2019).

Relativamente ao LMX (SRW=0,082;  $p<0,1$ ) e ao TMX (SRW=0,086;  $p<0,05$ ) consegue-se observar que há um impacto positivo na Satisfação no Trabalho, suportando H1 e H2 respetivamente. Como foi comprovado em estudos anteriores, aqui também se corrobora que os bons relacionamentos entre o líder e o liderado partem da base de uma parceria madura (GRAEN; UHL-BIEN, 1995) em que existem confiança, respeito e lealdade que proporcionam mais benefícios para os trabalhadores (MORROW *et al.*, 2005), e que os bons relacionamentos com os colegas de trabalho resultam em entajuda, maior comunicação, troca de informações e *feedback* (DUAN; XU; FRAZIER, 2018) sendo que, no fim, todos esses fatores proporcionam experiências de trabalho mais gratificantes que, em última análise, aumentam a satisfação no trabalho (BHAL; GULATI; ANSARI, 2009; BANKS *et al.*, 2014).

Contrariamente ao esperado e ao corroborado nos estudos de Appelbaum e Kamal (2000)tempm & Kamal, 2000 e Alias *et al.* (2018), verifica-se que o Reconhecimento não tem um impacto significativo na satisfação no trabalho (SRW=-0,021;  $p>0,1$ ), não suportando H3. Isso poderá ser pelo fato de, relativamente a esta amostra, haver muito pouca atenção por parte dos empregadores quanto ao reconhecimento como sendo um fator importante para o bom desenvolvimento organizacional.

Comparativamente às variáveis Segurança no Trabalho (SRW=0,171;  $p<0,01$ ) e Salário (SRW=0,181;  $p<0,01$ ), observa-se que elas têm um impacto positivo na Satisfação no Trabalho, o que suporta H4 e H8 respetivamente. As incertezas do mercado enfatizam as preocupações dos trabalhadores; dessa forma, comprova-se que, quando as organizações comunicam a seus trabalhadores que tanto eles como seus postos de trabalho são valorizados, eles detêm maiores níveis de satisfação com o trabalho (GAZIOGLU; TANSEL, 2006; CONING; ROTHMANN; STANDER, 2019; RICHTER; NÄSWALL, 2019)quits tion: Research regarding subjective well-being (including life satisfaction and domain-specific satisfaction.

No que toca ao *Empowerment* (SRW=0,084;  $p<0,05$ ) e ao Clima Organizacional (SRW=0,129;  $p<0,01$ ), é suscetível de se observar que há um impacto positivo na Satisfação no Trabalho, o que suporta H5 e H6, respetivamente. Igualmente, corroborando estudos anteriores, quando os trabalhadores são envolvidos nos processos de tomada de decisões, sentem-se honrados pela confiança depositada e, quando se identificam com as práticas, políticas e procedimentos das quais a sua empresa se mune, avaliam as experiências no trabalho positivamente, e, assim sendo, sentem-se mais satisfeitos no trabalho (UGBORO; OBENG, 2000; WANGENHEIM; EVANSCHITZKY; WUNDERLICH, 2007; KIM; FERNANDEZ, 2017; AHMAD; JASIMUDDIN; KEE, 2018) many topior research has used, it investigates whether or not the level of customer contact is a determinant of the existence or the intensity of the employee-customer satisfaction link. Analysis of dyadic data from 53,645 customers and 1659 employees across 99 outlets of a large German Do-It-Yourself (DIY).

Como era previsto, a variável *Stress* demonstrou ter um impacto negativo e significativo na satisfação no trabalho (SRW= -0,065;  $p<0,05$ ), corroborando, assim, H7 bem como o autor Cavanaugh *et al.* (2000) que previram que elevados níveis de *stress* contribuem para que os trabalhadores se sintam insatisfeitos com seus trabalhos, pois experienciam ambientes de trabalho em que prevalece o mal-estar, levando a que não consigam tirar satisfação do trabalho.

Em contrapartida, o Equilíbrio Emocional e a Paz Interior têm um impacto positivo na satisfação no trabalho (SRW=0,409;  $p<0,01$ ), o que corrobora H9. Dessa forma, este estudo, indo de encontro com o de Joelle e Coelho (2017), comprova que as organizações, ao abrirem espaço à espiritualidade, reconhecem a importância da felicidade e da paz interior e possibilitam uma maior harmonia e equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional de um trabalhador, aumentando a sua satisfação no trabalho.

Respetivamente à Satisfação no Trabalho, essa variável demonstrou ter um impacto

positivo na satisfação com a vida (SRW=0,72;  $p<0,01$ ), o que suporta H10. Essa relação positiva corrobora estudos prévios que argumentam que as experiências que um trabalhador retira de seu emprego transferem-se para o domínio da vida, na medida em que, quando ele obtém experiências profissionais positivas, considera a sua vida mais feliz e satisfatória (UNANUE *et al.*, 2017).

A Satisfação no Trabalho também demonstrou ter uma relação positiva com a Orientação para o Cliente (SRW=0,074;  $p<0,1$ ), Comprometimento Afetivo Organizacional (SRW=0,85;  $p<0,01$ ), lealdade (SRW=0,38;  $p<0,01$ ), Orgulho na Organização (SRW=0,867;  $p<0,01$ ) e Iniciativa Pessoal (SRW=0,58;  $p<0,01$ ), suportando respectivamente, H11, H12, H14, H15 e H16. Dessa forma, corroboram os autores que, anteriormente, provaram que, quando uma empresa consegue trazer satisfação a seus trabalhadores, consegue, com maior facilidade, implementar neles uma orientação para o cliente à medida que eles, ao se sentirem motivados a fazer o seu trabalho, têm comportamentos que visam valorizar mais os seus clientes (CHOI; JOUNG, 2017); faz que eles desenvolvam sentimentos de pertença com a organização sendo-lhes mais leais, o que significa que farão tudo para permanecer nela, sendo mais cooperativos, esforçados e motivados (REGO; CUNHA, 2008); que eles se identifiquem com a missão e os valores da organização, o que faz que desenvolvam um sentimento de orgulho em fazer parte dela (ARNETT; LAVERIE; MCLANE, 2002); e com que sejam mais proativos e tenham iniciativa pessoal, de modo que desenvolvam planos tanto para superar dificuldades encontradas no momento, como para as futuras, de forma a concretizar os objetivos organizacionais e a ajudar a empresa a prosperar (MENSIMANN; FRESE, 2019).

Também se observa que o Comprometimento Afetivo Organizacional tem um impacto positivo na Lealdade (SRW=0,61,  $p<0,01$ ), corroborando H13 e indo de encontro com estudos prévios que comprovam que um trabalhador que está comprometido com a organização é-lhe leal

(SOLÍS; MONROY, 2015) e que a Iniciativa Pessoal tem um impacto positivo na orientação para o cliente (SRW=0,746;  $p<0,01$ ) corroborando H17 e a ideia de que somente os trabalhadores proativos e dotados de iniciativa pessoal têm uma maior predisposição para satisfazer os clientes (JAUHARI; SINGH; KUMAR, 2017) the authors of6c4fa9”}]],”mendeley”:{“formattedCitation”.”(Jauhari et al., 2017.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo central deste estudo é compreender melhor o que leva à satisfação no trabalho e de que maneira um trabalhador satisfeito responde perante a sua satisfação. Para se conseguir dar resposta ao proposto e testar as hipóteses de investigação, foi realizado um modelo de equações estruturais, que teve por base a amostra de 418 trabalhadores obtidos por meio de um questionário de um estudo *cross-section*.

Os resultados obtidos demonstraram efetivamente que existem muitos fatores que estão nas mãos das empresas que provocam satisfação no trabalho, sendo que as vantagens as quais as organizações conseguem ao se focarem na satisfação dos trabalhadores são consideráveis, pois os trabalhadores, estando satisfeitos, ficam mais orientados para os clientes, comprometidos, leais e focados em concretizar os objetivos da organização.

Este estudo visa a uma melhor compreensão por parte das organizações de que um maior foco nos seus recursos humanos, pois é uma estratégia inteligente devido aos seus resultados organizacionais positivos e vantajosos, que se podem traduzir em vantagem competitiva.

## 7 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

### 7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este estudo pretende contribuir para a construção de um modelo, com recurso à literatura, que analisa vasta e globalmente o concei-

to de satisfação no trabalho, bem como analisa, simultaneamente, as causas e os efeitos de um trabalhador satisfeito, pois a maioria dos estudos foca-se em analisá-los separadamente; para o desenvolvimento de um estudo geral sobre satisfação que visa preencher a lacuna de estudos sobre o tema, pois agrupa um conjunto de variáveis que nunca foram estudadas em conjunto relativamente à satisfação no trabalho, permitindo a exploração em maior profundidade do tema e para o reforço da literatura sobre satisfação no trabalho, dando a conhecer a realidade mais recente dos trabalhadores relativamente aos fatores que consideram influenciadores da sua satisfação, e os resultados de estarem satisfeitos, já que o tema lida com as mudanças constantes do mercado que tornam imprescindível o seu estudo contínuo de modo a mantê-los atualizado.

## 7.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Em um âmbito prático, este estudo esclarece às organizações que, efetivamente, existem muitos fatores em suas mãos que dão satisfação a seus trabalhadores, e que existem muitas vantagens organizacionais em manter os seus trabalhadores satisfeitos; pois, quando uma organização consegue que eles encarem o seu trabalho de maneira satisfatória, essas experiências positivas influenciam não só em sua vida pessoal, pois a torna mais feliz e satisfatória, como também em sua vida profissional, uma vez que ficam mais propensos a ter comportamentos que atendam às necessidades de seus clientes ao desenvolver laços efetivos com a organização; a identificar-se e serem leais a ela, ou seja, a trabalhar para responder aos objetivos propostos de maneira que o relacionamento entre ambas não acabe; a ter um mais orgulho em pertencer à organização; a defendê-la, e a envolver-se em iniciativas pessoais e proativas para resolver os problemas encontrados, ajudando a organização a prosperar.

Concluindo, é demonstrada a importância de um foco na satisfação dos trabalhadores e como estes poderão ser uma estratégia inteli-

gente para alcançar uma vantagem competitiva, pois, ao estarem satisfeitos, estão mais predispostos a colaborar, eficientemente, nas estratégias organizacionais.

## 7.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa aponta como limitações a falta de tempo e de recursos, que faz que o estudo tenha de ser baseado em um estudo *cross-section* com uma amostra de 418 trabalhadores portugueses, obtida por meio de um método não probabilístico por conveniência, que não permite extrapolar os dados para a população. Dessa forma, estudos futuros deveriam considerar uma amostra mais expressiva conseguida por métodos de amostragem probabilísticos de forma a conseguir generalizar os dados para a população.

As variáveis escolhidas como antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho não são exaustíveis, pois se propõe que pesquisas futuras explorem outros antecedentes e consequentes, para contínua contribuição do preenchimento de lacunas sobre os estudos da temática.

## REFERÊNCIAS

- AFSAR, B.; REHMAN, M. The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person-organization fit. **Journal of Management, Spirituality and Religion**, v. 12, n. 4, p. 329-353, 2015.
- AHMAD, K. Z. B.; JASIMUDDIN, S. M.; KEE, W. L. Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? **Management Decision**, 2018.
- AHMED, P. K.; RAFIQ, M. **Internal Marketing: tools and Concepts for customer-focused management**. [S.l.]: Butterworth-Heinemann, 2002.
- ALBALOOSHI, A.; ALI, A.; AL-ANSI, A. The Effect of Job Loyalty, Management Performance and Rewards and Recognition on Prof-

- itability of Islamic and Conventional Banks: Evidence from UAE. **International Business Management**, v. 11, n. 3, p. 721-728, 2017.
- ALEGRE, I.; MAS-MACHUCA, M.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1390-1395, 2016.
- ALIAS, N. E. *et al.* The Effect of Payment, Recognition, Empowerment and Work-Life Balance on Job Satisfaction in the Malaysia's Oil and Gas Industry. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 8, n. 9, p. 639-656, 2018.
- ALMEIDA, F. **Introdução à gestão de organizações**. 4. ed. Lisboa: Escolar Editora, 2016.
- APPELBAUM, S. H.; KAMAL, R. An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. **Journal of Management Development**, v. 19, n. 9, p. 733-763, 2000.
- ARISTOVNIK, A. *et al.* Excellence in public administration: job satisfaction as a factor of good administration. **International Journal of Human Resources Development & Management**, v. 18, n. 1/2, p. 127-144, 2018.
- ARNETT, D.; LAVERIE, D.; MCLANE, C. Using Job Satisfaction and Pride as internal-marketing tools. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, p. 87-96, 2002.
- BANKS, G. C. *et al.* What does team-member exchange bring to the party? a meta-analytic review of team and leader social exchange. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. 273-295, 2014.
- BANSAL, H. S.; MENDELSON, M. B.; SHARMA, B. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. **Journal of Quality Management**, v. 6, n. 1, p. 61-76, 2001.
- BHAL, K. T.; GULATI, N.; ANSARI, M. A. Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 30, n. 2, p. 106-125, 2009.
- BRAYFIELD, A. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 35, n. 5, p. 307-311, 1951.
- BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational Behavior: Affect in the Workplace. **Annual Review of Psychology**, v. 53, n. 1, p. 279-307, 2002.
- BUDIHardjo, A. The Relationship Between Job Satisfaction, Affective Commitment, Organizational Learning Climate and Corporate Performance. **Journal on Business Review**, v. 2, n. 4, p. 58-64, 2013.
- CAVANAUGH, M. A. *et al.* An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 1, p. 65-74, 2000.
- CHANG, C. C.; CHIU, C. M.; CHEN, C. A. The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 21, n. 12, p. 1299-1314, 2010.
- CHOI, E. K.; JOUNG, H. W. Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 16, n. 3, p. 235-251, 2017.
- CHRISTEN, M.; IYER, G.; SOBERMAN, D. Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 137-150, 2006.
- CONING, J. A. de; ROTHMANN, S.; STANDER, M. W. Do wage and wage satisfaction compensate for the effects of a dissatisfying job on life satisfaction? SA. **Journal of Industrial**

- Psychology**, v. 45, p. 1-11, 2019.
- CRANT, J. M. Proactive behavior in organizations. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 435-462, 2000.
- CUNHA, M. P. E. *et al.* **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo LDA, 2012.
- DAVIS-BLAKE, A.; BROSCAK, J. P.; GEORGE, E. Happy together? How using non-standard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 4, p. 475-485, 2003.
- DAVY, J. A.; KINICKI, A. J.; SCHECK, C. L. A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions. **Journal of Organizational Behavior**, v. 18, p. 323-349, 1997.
- DIENER, E. **Assessing Well-Being**. USA: Springer, 2009.
- DIENER, E. *et al.* The Satisfaction With Life Scale. **Journal of Personality Assessment**, v. 49, n. 1, p. 71-75, 1985.
- DUAN, J.; XU, Y.; FRAZIER, M. L. Voice Climate, TMX, and Task Interdependence: A Team-Level Study. **Small Group Research**, p. 1-28, 2018.
- FAY, D.; HÜTTGES, A. Drawbacks of Proactivity: Effects of Daily Proactivity on Daily Salivary Cortisol and Subjective Well-Being. **Journal of Occupational Health Psychology**, p. 1-48, 2016.
- FISHER, R. J.; ACKERMAN, D. The Effects of Recognition and Group Need on Volunteerism: A Social Norm Perspective. **Journal of Consumer Research**, v. 25, 1998.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- FRESE, M. *et al.* The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70, p. 139-161, 1997.
- FRITZSCHE, B.; PARRISH, T. **Theories and Research on Job Satisfaction**. In Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd, 2005.
- GAZIOGLU, S.; TANSEL, A. Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. **Applied Economics**, v. 38, p. 1163-1171, 2006.
- GOUNARIS, S. Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 3, p. 400-434, 2008.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. **Leadership Quarterly**, v. 6, p. 219-247, 1995.
- HAIR, J. *et al.* **Multivariate data analysis**. Harlow: Pearson Education Limited, 2014.
- HELM, S. A Matter of Reputation and Pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions. **British Journal of Management**, v. 24, p. 542-556, 2013.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The Motivation to Work**. USA: Transaction Publisher, 1959.
- HOUSE, R. J.; RIZZO, J. R. Toward the measurement of organizational practices: Scale de-

velopment and validation. **Journal of Applied Psychology**, v. 56, n. 5, p. 388-396, 1972.

JAUHARI, H.; SINGH, S.; KUMAR, M. How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 30, n. 1, p. 30-48, 2017.

JIANG, L.; PROBST, T. M. The moderating effect of trust in management on consequences of job insecurity. **Economic and Industrial Democracy**, p. 1-25, 2016.

JOELLE, M.; COELHO, A. M. The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-25, 2017.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; LOCKE, E. A. Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 2, p. 237-249, 2000.

JUDGE, T. A. *et al.* The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. **Journal of Vocational Behavior**, v. 77, p. 157-167, 2010.

KIM, S. Y.; FERNANDEZ, S. Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy. **American Review of Public Administration**, v. 47, n. 1, p. 4-22, 2017.

KORSCHUN, D.; BHATTACHARYA, C. B.; SWAIN, S. D. Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 3, p. 20-37, 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 17. ed. United Kingdom: Pearson Education Limited, 2018.

KRAEMER, T.; GOUTHIER, M. H. J.; HEIDENREICH, S. Proud to Stay or Too Proud to Stay? How Pride in Personal Performance Develops and How It Affects Turnover Intentions. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 2, p. 152-170, 2017.

LEE, C. K. *et al.* The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 406-415, 2013.

LINDON, D. *et al.* **Mercator XXI: Teoria e prática do marketing**. 10. ed. Porto: Publicações Dom Quixote, 2004.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, p. 309-336, 1969.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. Brooklyn: [s.n.], 1943.

MATZLER, K.; FUCHS, M.; SCHUBERT, A. Employee Satisfaction : Does Kano's Model Apply ? **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 15, n. 9/10, p. 1179-1198, 2004.

MENSMANN, M.; FRESE, M. Who stays proactive after entrepreneurship training? Need for cognition , personal initiative maintenance , and well - being. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, p. 20-37, 2019.

MESMER-MAGNUS, J. R.; DECHURCH, L. A. Information sharing and team performance: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 2, p. 535-546, 2009.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.
- MORROW, P. C. *et al.* The role of leader-member exchange in high turnover work environments. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 8, p. 681-694, 2005.
- NETEMEYER, R. G. *et al.* An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 85-98, 1997.
- NG, T. W. H.; YAM, K. C.; AGUINIS, H. Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. **Personnel Psychology**, p. 1-31, 2018.
- NGUYEN, A. N.; TAYLOR, J.; BRADLEY, S. **Job autonomy and job satisfaction: new evidence.** [S.l.]: Working paper 050. UK, 2003.
- PARKER, D. F.; DECOTIIS, T. A. Organizational Determinants of Job Stress. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 32, p. 160-177, 1983.
- PORTUGAL. **Código de trabalho:** artigo 258 nº1, de 20 de março de 2018. Lisboa, 2018a. Disponível em: <http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT20032018.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2018.
- PORTUGAL. **Código de trabalho:** artigo 276 nº1, de 20 de março de 2018. Lisboa, 2018b. Disponível em: <http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT20032018.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2018.
- PRADHAN, R. K.; DASH, S.; JENA, L. K. Do HR practices influence job satisfaction? examining the mediating role of employee engagement in indian public sector undertakings. **Global Business Review**, v. 20, n. 1, p. 119-132, 2019.
- PRAJOGO, W. The relationship among emotional exhaustion, job satisfaction, performance, and intention to leave. **Advances in Management & Applied Economics**, v. 9, n. 1, p. 21-29, 2019.
- RANA, B.; MUNIR, K. Impact of stressors on the performance of employees. **MPRA**, Germany, paper 32729, 2011.
- REGO, A.; CUNHA, M. P. Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 1, p. 53-75, 2008.
- RICHTER, A.; NÄSWALL, K. Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. **Work and Stress**, v. 33, n. 1, p. 22-40, 2019.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administración.** [S.l.]: Prentice Hall, 1996.
- SARKER, M. A. R.; ASHRAFI, D. M. The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 12, n. 3, p. 149-159, 2018.
- SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 3, p. 343-351, 1982.
- SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACKEY, W. Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013.
- SEERS, A.; PETTY, M. M.; CASHMAN, J. F. Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Management. **Group and Organiza-**

- tion Management**, v. 20, n. 1, p. 18-38, 1995.
- SHEN, J.; TANG, C. How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. **European Management Journal**, v. 36, p. 1-9, 2018.
- SIBHOKO, O.; BAYAT, M. S. An investigation into employee job satisfaction and its impact on organizational effectiveness with special reference to the buffalo city college. **Management Studies and Economic Systems**, v. 4, n. 1, p. 71-78, 2019.
- SINHA, D.; KUMAR, S. Comparative Study of Job Satisfaction of the Employees of Private & Public Sector Banks. **Journal of Management**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2012.
- SOLÍS, E.; MONROY, V. Between love and war: The effects of affective commitment in organizational politics and organizational performance. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 19, n. 2, p. 69-93, 2015.
- SONNENTAG, S.; FRITZ, C. Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, p. 72-103, 2015.
- SPECTOR, P. **Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc, 1997.
- SPECTOR, P. E. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. **American Journal of Community Psychology**, v. 13, n. 6, p. 693-713, 1985.
- STROPPA, C.; SPIEB, E. The role of social support and personal initiative. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, p. 234-245, 2011.
- UGBORO, I. O.; OBENG, K. Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. **Journal of Quality Management**, v. 5, p. 247-272, 2000.
- UNANUE, w. *et al.* revisiting the Link between Job Satisfaction and Life satisfaction: the role of basic psychological needs. **Frontiers in Psychology**, v. 8, p. 1-17, 2017.
- VANDER ELST, T.; DE WITTE, H.; DE CUYPER, N. The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 23, n. 3, p. 364-380, 2014.
- WANGENHEIM, F. V.; EVANSCHITZKY, H.; WUNDERLICH, M. Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups? **Journal of Business Research**, v. 60, p. 690-697, 2007.
- WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, v. 12, p. 173-194, 2002.
- YEE, R. W. Y.; YEUNG, A. C. L.; CHENG, T. C. E. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. **International Journal of Production Economics**, v. 124, p. 109-120, 2010.
- YIN, Y.; WANG, Y.; LU, Y. Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. **Human Resource Management Review**, p. 1-14, 2018.
- YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 9, n. 1, 2002.

## ARTIGOS

### A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

### THE IMPORTANCE OF INTERNAL MARKETING PRACTICES FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral analisar se as organizações adotam práticas de *marketing* interno e se este contribui para o sucesso organizacional destas e de seus recursos humanos em particular. Simultaneamente, também se pretende contribuir para um melhor entendimento desse conceito, de sua aplicabilidade e consequências. Para isso, recorreu-se ao método de amostragem não probabilística por conveniência, aplicando-se 428 questionários válidos a trabalhadores em território português. Para testar as hipóteses, utilizou-se o método das equações estruturais por meio do *software* IBM SPSS AMOS v.25. Os resultados evidenciaram que as práticas de *marketing* interno promovem comprometimento afetivo, atitude de superação e satisfação no trabalho e levam a que os trabalhadores tenham uma personalidade proativa no desenvolvimento de suas funções na organização.

**Palavras-chave:** *Marketing* Interno. *New Media*. Recursos Humanos. Sucesso Organizacional.

#### ABSTRACT

This article aims to analyze if organizations adopt internal marketing practices and whether this contributes to their organizational success and, in particular, in their human resources. Simultaneously, it is also intended to contribute to a better understanding of this concept, its applicability and consequences. To this end, we used the non-probabilistic sampling method for convenience, reaching 428 valid surveys to workers in Portuguese territory. To test the hypotheses, the structural equations method was used through the IBM SPSS AMOS v.25 software. The results showed that the internal marketing practices promote affective commitment, resourceful attitudes and job satisfaction and lead to a proactive personality on workers in the development of their functions in the organization.

**Mafalda Maria Pinto Farrim  
Fernandes Santiago**  
mafaldasantiago@hotmail.com  
*Mestre em Marketing pela  
Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra.  
Coimbra, Portugal.*

**Keywords:** Internal Marketing. New Media. Human Resources. Organizational Success.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, dada a volatilidade dos mercados e a intensificação da concorrência, as organizações necessitam encontrar novas formas de se diferenciarem e alcançarem vantagens competitivas, como apostando no fator humano, tanto mais que, as “[...] estratégias e os conceitos de *marketing* que se focam, exclusivamente, na clientela externa já não são suficientes para alcançar os objetivos econômicos, tais como as vendas e os lucros.” (STAUSS; HOFFMAN, 2000, p. 142, tradução nossa).

Assim como os consumidores, os trabalhadores devem ser considerados clientes da empresa, pois é imprescindível dar-lhes uma maior atenção, de modo que “vistam a camisola” da organização.

A área do *marketing* relativa à gestão eficiente e eficaz dos trabalhadores denomina-se de *marketing* interno, i.e., a “[...] filosofia de como tratar os trabalhadores” (SOHAIL; JANG, 2017, p. 68, tradução nossa) e surge como uma ferramenta de comunicação fundamental para a melhoria dos processos de trabalho, das relações interpessoais, da fluidez com que a informação circula na organização e na motivação, no desenvolvimento e engajamento dos trabalhadores para com ela.

Estudos prévios corroboram que a adoção de uma perspectiva de *marketing* interno alinha e cria relações internas, clarifica a importância de cada parte na organização e fomenta uma boa posição perante a concorrência (ABBAS; RIAZ, 2018), refletindo-se no sucesso financeiro e não financeiro organizacional (RODRIGUES; PINHO, 2012).

No entanto, apesar de, nos anos de 1990, o tema ter ganhado destaque (BOHNENBERGER; SCHMIDT; DAMACENA, 2019) e de se verificar uma maior preocupação com esse assunto, por parte dos académicos e dos gestores, continua a haver uma falha na definição e implementação do conceito (MBEN-

GO; CHINAKIDZWA, 2014), muito derivado da inexistência de uma definição unificada (PARK; TRAN, 2018) e de a maioria das definições serem conceituais (HUANG; RUNDLE-THIELE; CHEN, 2018). Consequentemente, torna-se difícil compreender o que é que os *marketeers*, efetivamente, podem fazer (HUANG; RUNDLE-THIELE; CHEN, 2018) e como é que esse conceito decorre na prática (AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003). Além disso, também se observa que a maioria dos estudos relativos a essa área está relacionados ao setor dos serviços (OZUEM; LIMB; LANCASTER, 2018) e tendem a focar-se em mercados tendencialmente maduros e industrializados (KADIC-MAGLAJLIE; BOSO; MICEVSKI, 2017), nomeadamente nos Estados Unidos da América ou em Inglaterra, o que dificulta o entendimento do impacto das práticas de marketing interno nos resultados do trabalho (SOHAIL; JANG, 2017). Por fim, também se constata que a maioria dos estudos está relacionada com a orientação ao cliente, pois é necessário pesquisas relativas a todos os trabalhadores e não apenas aos de contato (SOHAIL; JANG, 2017).

O principal objetivo deste estudo é analisar se as organizações adotam práticas de *marketing* interno e se elas contribuem para o sucesso organizacional destes e de seus recursos humanos. Para responder a esse objetivo, foi considerado um estudo *cross-section* por meio de um questionário, perfazendo um total de 428 respostas. Considera-se este estudo inovador, pois o modelo conceitual elaborado foi construído de raiz, recorrendo à bibliografia de referência sobre o tema, propondo-se um conjunto de novas variáveis e consequentes hipóteses que, embora já tenham sido estudadas de forma independente, nunca foram analisadas conjuntamente.

## 2 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA

### 2.1 *MARKETING* INTERNO (PMI)

Nas últimas décadas, o conceito do

*marketing* evoluiu e adaptou o seu foco central, de forma a responder às mudanças do mercado, bem como às necessidades dos consumidores.

O *marketing* interno deve ser visto como um antecedente do *marketing* externo (CHOI, 2016), embora as ferramentas e as técnicas que, habitualmente, são utilizadas no externo, como o *marketing mix*, a segmentação e a pesquisa de mercado, possam e devam ser aplicadas internamente (LINDON *et al.*, 2004).

Esse conceito foi, inicialmente, utilizado por Berry, Hensel e Burke (1976), sob uma perspectiva direcionada para os serviços e segundo a premissa de que trabalhadores satisfeitos levariam a clientes satisfeitos, (MATZLER; FUCHS; SCHUBERT, 2004). Com o decorrer do tempo, verifica-se que “[...] uma efetiva estratégia de *marketing* interno vai para além dos empregados de contato” (BUSSY; EWING; PITT, 2003, p. 147, tradução nossa), deixando essa abordagem estar confinada ao referido setor (BUSSY; EWING; PITT, 2003).

Segundo Grönroos (2001), essa perspectiva do marketing considera os trabalhadores com um primeiro mercado da organização.

Rafiq e Ahmed (2000) constatam que, nos últimos anos, a literatura evidenciou a presença de três fases distintas, ainda que interligadas, para explicar o conceito.

A primeira fase é a da “Satisfação e Motivação dos Trabalhadores” e “considera os trabalhadores como clientes internos e os trabalhos como produtos internos que satisfaçam as suas necessidades e desejos, tendo presentes os objetivos da organização” (BERRY; HENSEL; BURKE, 1976, p. 8, tradução nossa), e pretende melhorar a qualidade do serviço (AHMED; RAFIQ, 2002).

A segunda fase, designada de “Orientação para o cliente”, tem como objetivo motivar os trabalhadores e estimulá-los a terem uma atitude de consciência para com seus clientes (AHMED; RAFIQ, 2002).

Por último, a terceira fase, denominada “Implementação da Estratégia e Gestão das Mudanças”, define o *marketing* interno como um processo holístico de gestão e reside em

um “[...] esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar os trabalhadores para a implementação efetiva de estratégias corporativas e funcionais.” (RAFIQ; AHMED, 1993, p. 222, tradução nossa).

Além das três fases supracitadas, existem autores que afirmam que a orientação para os recursos humanos também contribui para uma melhor explicitação dessa abordagem (HWANG; CHI, 2005), conciliando-as com o intuito de “[...] motivar, mobilizar, cooptar e gerir os trabalhadores de todos os níveis da organização, com o objetivo de melhorar continuamente o atendimento ao cliente externo e a cada um deles.” (JOSEPH, 1996, p. 55, tradução nossa).

Com o exposto, constata-se que essa perspectiva “[...] olha para os trabalhadores não como subordinados, mas segundo uma pareceria ‘win-win’, em que as pessoas sentem que trabalham para uma organização que lhes oferece algo em troca [...]” (GRÖNROOS, 2001, p. 332, tradução nossa).

No entanto, existem alguns problemas associados a essa prática, especificamente ao tratar os trabalhadores como clientes internos, uma vez que, e segundo Ahmed e Rafiq (2002), quando se é trabalhador, obriga-se a aceitar os produtos/serviços que a organização oferece, e a noção de trabalhador como cliente é a ideia de soberania do cliente; ora, apesar de eles serem tratados como ‘clientes’, não podem ter a percepção que o são efetivamente.

Importa, assim, estudar as práticas de *marketing* interno e suas implicações uma vez que todas as organizações enfrentam novos desafios e novos concorrentes (SOUSA, 2011), necessitando da adoção de procedimentos inovadores para conseguirem dar resposta às exigências e às necessidades de seus clientes, internos e externos, e desenvolver uma verdadeira vantagem competitiva.

Além disso, na era da modernidade líquida, em que o trabalho adquiriu um carácter mercantilizado e de curto prazo (SILVA *et al.*, 2017) e os trabalhadores “não pretendem ape-

nas um trabalho que garanta a sua sobrevivência, mas esperam ‘gostar do que fazem’, ‘sentirem-se bem’, ‘serem desafiados’, isto é, satisfazerem as suas expectativas de felicidade” (CUNHA *et al.*, 2012, p. 100), é crucial a adoção dessa “[...] nova iniciativa cultural” (AHMED; RAFIQ, 2002, p. 63) que, antes de mais nada, ‘vende’ a organização a seus trabalhadores.

## 2.2 NEW MEDIA USAGE (NMU)

A comunicação é o aspecto mais tangível em um programa de *marketing* interno (MORGAN, 1990), sendo definida como “[...] o conjunto de sinais emitidos pela organização em direção [...] a todos os alvos, internos e externos” (LINDON *et al.*, 2004, p. 297, tradução nossa), com o objetivo de iniciar e construir relações, partilhar ideias, pensamentos e sentimentos, transferir informação, resolver problemas e ‘conectar’ as pessoas (NEILL; RICHARD, 2012).

Além dos métodos tradicionais de comunicação, que hoje já não conseguem dar resposta aos requisitos de qualidade, quantidade, velocidade e precisão (STAUSS; HOFFMAN, 2000), as novas ferramentas tecnológicas, ao dispor das organizações, constituem um ‘forte aliado’ no que respeita à fluidez da comunicação interna e de todas as vantagens que ela acarreta, voltando a conferir as virtudes de personalização, interatividade e da relação, como na época do *marketing* artesanal (LINDON *et al.*, 2004, p. 30, tradução nossa).

Consequentemente, as organizações precisam criar e captar o valor dos *new media* (MUNINGER; AMMEDI; MAHR, 2019), recorrendo a capacidades estratégicas e operacionais e envolvendo os trabalhadores de vários departamentos e níveis organizacionais, pois, somente assim, conseguirão adquirir e disseminar conhecimento inovador. (MUNINGER; AMMEDI; MAHR, 2019), resolver eventuais problemas organizacionais (AHMED; RAFIQ, 2002) e sustentar uma verdadeira vantagem competitiva (GOLDEN; RAGHURAM, 2010).

Diante do exposto, propõe-se como hi-

pótese de investigação:

**H1: O uso dos *new media* tem um impacto positivo nas práticas de *marketing* interno.**

## 2.3 CONSEQUENTES DO MARKETING INTERNO

O estudo do comprometimento organizacional, definido como o envolvimento dos trabalhadores para com a organização (YAO; QIU; WEI, 2019), tem ganhado destaque nas últimas décadas, pois, quando um trabalhador está comprometido com a sua organização, os resultados de seu trabalho são melhores (ALB-DOUR; ALTARAWNEH, 2014).

Segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional engloba três componentes que caracterizam a relação entre o trabalhador e a sua organização e que têm implicações na decisão de os trabalhadores se manterem ou não nesta. São estes: (1) Comprometimento afetivo (AC), quando os trabalhadores ficam na organização porque querem; (2) Comprometimento de continuidade ou instrumental, quando os trabalhadores continuam a trabalhar na organização porque precisam; (3) Comprometimento normativo, quando os trabalhadores se sentem obrigados a permanecer na organização.

Para efeito deste estudo, apenas se terá em consideração o comprometimento afetivo, definido como o apego emocional do trabalhador, a identificação e o envolvimento para com a organização (MOHD, 2010).

Como o comprometimento organizacional dos trabalhadores é um dos resultados mais importantes do *marketing* interno, possibilitando a retenção de trabalhadores com capacidade e talento (ABBAS; RIAZ, 2018), propõe-se como hipótese de investigação:

**H2: As práticas de *marketing* interno têm um impacto positivo no comprometimento afetivo organizacional.**

Atualmente, as organizações regem-se pela premissa de ‘fazer mais com menos’, embora os gestores devam ser capazes de identificar os colaboradores que trabalham de forma

produtiva (HARRIS *et al.*, 2013). É nesse sentido que se torna importante o estudo da variável ‘**superação no trabalho**’ (JR).

A “superação no trabalho é definida como uma disposição duradoura para angariar recursos escassos e ultrapassar obstáculos para o alcance dos objetivos relacionados com o trabalho.” (LICATA *et al.*, 2003, p. 256, tradução nossa).

As práticas e as ferramentas de *marketing* interno capacitam os trabalhadores a serem mais criativos (AHMED; RAFIQ, 2002), participativos, com maior poder (XIONG; KING, 2018) e mais motivados e comprometidos (ABBAS; RIAZ, 2018), o que leva ao aumento da satisfação no trabalho e a uma melhor *performance* organizacional (PAUL; SAHADEV, 2016) e individual (LINGS; GREENLEY, 2005), características presentes em um trabalhador com uma atitude de superação no trabalho. Consequentemente, propõe-se como hipótese de investigação:

**H3: As práticas de *marketing* interno têm um impacto positivo na superação no trabalho.**

Os trabalhadores são vistos como um pré-requisito indispensável para o sucesso organizacional, pelo que se revela de extrema importância o estudo da variável **satisfação no trabalho** (JS) (PAPASOLOMOU; VRONTIS, 2006).

Apesar de esse tema ter vindo a ser estudado ao longo dos anos por inúmeros autores, verifica-se que não existe um consenso em relação à sua definição (CRUZ; CAÑIZARES; LÓPEZ-GUZMÁN, 2011).

A definição de Locke (1969) é a mais comum para definir esse conceito, sendo aquela que vai ser considerada neste estudo, o qual a define como um estado emocional prazeroso ou positivo que resulta da avaliação da relação percebida do que se quer do trabalho em face do que se percebe que ele oferece.

Do ponto de vista do *marketing*, a satisfação no trabalho tem sido analisada segundo a perspectiva de que os trabalhadores devem ser tratados com base nos princípios de satisfação baseados no cliente (ALTARIFI, 2014), o que nos remete para a adoção de uma perspectiva de *marketing* interno. Assim, os investigadores des-

sa filosofia analisaram a satisfação no trabalho com o intuito de compreenderem como motivar e melhorar os resultados da força de trabalho (HUANG; RUNDLE-THIELE; CHEN, 2018).

Cunha *et al.* (2012) afirmam que a principal forma de haver trabalhadores satisfeitos é tratá-los como clientes internos e, segundo Ahmed e Rafiq (2002), essa satisfação pode ser aumentada caso se abordem as tarefas de trabalho como se tratasse de qualquer outro produto da organização, redesenhando seus componentes de acordo com aquilo que os trabalhadores valorizam. Além disso, um número considerável de estudos tem investigado o efeito do *marketing* interno na satisfação no trabalho (SARKER; ASHRAFI, 2018; PARK; TRAN, 2018) pelo que se propõe como hipótese de estudo:

**H4: As práticas de *marketing* interno têm um impacto positivo na satisfação no trabalho.**

As organizações de hoje dependem, cada vez mais, da proatividade de seus recursos humanos para fazer frente às mudanças que ocorrem nas estruturas e nos sistemas de trabalho (FAY; HÜTTGES, 2016).

Crant (2000) descreve quatro componentes para um melhor entendimento do conceito *comportamento proativo*, i.e, tendência relativamente estável para efetuar mudanças ambientais (BATEMAN; CRANT, 1993); **personalidade proativa** (PP), iniciativa pessoal e autoeficácia da amplitude da função e assunção de responsabilidade.

Para efeitos deste estudo, apenas se levará em consideração a personalidade proativa, mesmo que esta caracterize os trabalhadores como relativamente livres de forças situacionais e influenciadores da mudança ambiental (BATEMAN; CRANT, 1993).

As práticas e as ferramentas de *marketing* interno capacitam os trabalhadores a serem mais criativos (AHMED; RAFIQ, 2002), participativos, com maior poder (XIONG; KING, 2018) e a estabelecerem e melhorarem as relações de ajuda existentes na organização por meio dos canais de comunicação disponibilizados (XIONG; KING, 2018), características,

também, presentes nos trabalhadores que apresentam uma personalidade proativa. Como tal, propõe-se como hipótese de estudo:

**H5: As práticas de *marketing* interno têm um impacto positivo na personalidade proativa dos trabalhadores.**

Atualmente, a maioria das pessoas passa longos períodos no trabalho, reconhecendo-o como uma parte integral da sua vida (CHO, 2018), uma vez que as organizações devem permitir conciliar a vida pessoal com a vida profissional dos seus trabalhadores.

O bem-estar subjetivo é definido como uma experiência cognitiva na qual o indivíduo compara a sua situação atual com a situação a que aspira, espera ou sente que merece (CAMPBELL, 1976), sendo constituído por três componentes, o afeto positivo, o afeto negativo e a **satisfação com a vida** (SV) (ARTHAUD-DAY *et al.*, 2005).

Para este estudo, apenas se analisará a satisfação com a vida, definida como uma avaliação global cognitiva que uma pessoa faz sobre a sua vida (DIENER *et al.*, 1985), resultante de uma comparação entre as suas circunstâncias com um conjunto de padrões autoimpostos (DIENER, 2009).

As organizações beneficiarão caso consigam conciliar esses dois aspectos da vida dos trabalhadores, pois eles demonstrar-se-ão mais comprometidos (LAMBERT *et al.*, 2013), mais satisfeitos com suas tarefas de trabalho (REIZER, 2015a), com uma maior predisposição para ultrapassar obstáculos, mesmo perante a escassez de recursos, e a apresentarem um maior esforço em prol da organização, realizando tarefas que vão para além dos requisitos de seus trabalhos (RHOADES; EISENBERGER, 2002). Consequentemente, propõe-se como hipóteses de estudo:

**H6: O comprometimento afetivo organizacional tem um impacto positivo na satisfação com a vida.**

**H7: A superação no trabalho tem um impacto positivo na satisfação com a vida.**

**H8: A satisfação com o trabalho tem um impacto positivo na satisfação com a vida.**

**H9: A personalidade proativa tem um impacto positivo na satisfação com a vida.**

O potencial humano é um dos principais recursos da organização, pois o grande desafio dela é conseguir reter bons trabalhadores de forma a alcançar bons resultados (DARVISH; REZAIE, 2011).

De acordo com Mott (1972), a *performance* (IP) de um trabalhador diz respeito à sua eficácia, sendo definida como a capacidade para mobilizar seus centros de poder para a ação. Aquela é composta por três dimensões: a produtividade, que avalia a eficiência e representa a quantidade e qualidade dos produtos/serviços oferecidos; a adaptabilidade, que se refere à capacidade de antecipar problemas e encontrar soluções para eles; e a flexibilidade, que corresponde à capacidade dos trabalhadores em se ajustarem, rapidamente, às variações e às crises no trabalho.

Consequentemente, um indivíduo que apresente uma *performance* individual alta está mais comprometido para com o seu trabalho, (ALBDOUR; ALTARAWNEH, 2014), é mais propenso a ultrapassar obstáculos de forma a cumprir com seus objetivos (SEMEDO; COELHO; RIBEIRO, 2016), a estar mais satisfeito com o seu trabalho (JUDGE *et al.*, 2001), principalmente quando se trata de um desempenho *extra role* (VANDENABEELE, 2009) e a prever possíveis problemas e influenciar as mudanças necessárias (THOMAS; WHITMAN; VISWESVARAN, 2010). Consequentemente, propõe-se como hipóteses de estudo:

**H10: O comprometimento afetivo organizacional tem um impacto positivo na *performance* individual.**

**H11: A superação no trabalho tem um impacto positivo na *performance* individual.**

**H12: A satisfação no trabalho tem um impacto positivo na *performance* individual.**

**H13: A personalidade proativa tem um impacto positivo na *performance* individual.**

O tema da **criatividade** (C), definida como uma ideia que leva a soluções novas e úteis (AMABILE, 1988), ganhou principal destaque nos últimos tempos, devido à intensifica-

ção da concorrência, à globalização dos negócios e ao desenvolvimento da tecnologia, pois capacita as empresas a pensarem novas e diferenciadas formas de realizarem o trabalho, alcançando uma vantagem competitiva de longo prazo (SRIPRABAA; MAHESWARI, 2015).

A capacidade de uma organização ser criativa depende de seus trabalhadores e de seu potencial criativo (IRIQAT, 2019), uma vez que são eles que executam o trabalho e que, por isso, têm muitas ideias de melhoria (IVANCEVICH, 2008). Conseqüentemente, os gestores devem incentivar seus trabalhadores a expressarem suas ideias (SOHAIL; JANG, 2017).

Um indivíduo criativo está comprometido afetivamente, pois tende a investir mais tempo no seu local de trabalho, faz sugestões de modo a resolver problemas e a encontrar soluções para eles (SEMEDO; COELHO; RIBEIRO, 2018); está mais satisfeito com seu posto de trabalho, pois se sente melhor com ele mesmo por ter mais oportunidades para ser ativo (LAMBERT; HOGAN, 2009) e é mais proativo ao procurar ativamente oportunidades e identificar novas formas de realizar o seu trabalho (KIM; HON; CRANT, 2009). Conseqüentemente, propõe-se como hipóteses de estudo:

**H14: O comprometimento afetivo tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.**

**H15: A superação no trabalho tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.**

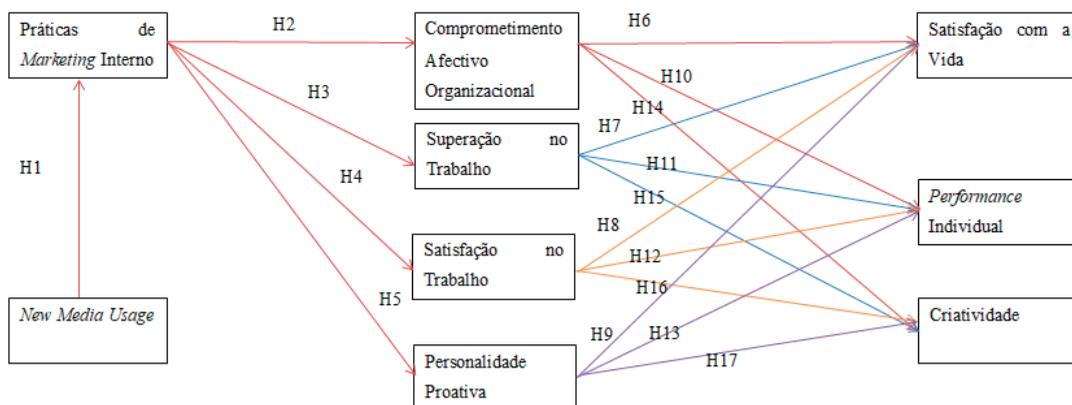
**H16: A satisfação no trabalho tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.**

**H17: A personalidade proativa tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.**

### 3 MÉTODO

O modelo conceitual (figura 1) proposto apresenta o conjunto de hipóteses desenvolvidas com o intuito de responder aos objetivos do estudo. Para isso, concebeu-se um estudo *cross-section* por meio de um questionário, obtendo-se um total de 428 respostas de trabalhadores em território nacional, alcançadas pelo método de amostragem não probabilística por conveniência. Para testar as 17 hipóteses, recorreu-se ao modelo das equações estruturais no *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25.

Figura 1 - Modelo Conceptual



Fonte: elaboração própria (2019).

## 4 ANÁLISE ESTATÍSTICA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é constituída por 51,2% de

mulheres e 48,8% de homens, embora 74,1% dos participantes tenham completado o ensino superior. Em relação à idade, esta varia entre os 18 e os 68 anos. Constata-se, assim, que os participantes se situam, essencialmente, entre

os 26 e os 55 anos (69,4%), o que pode ser justificável pelo fato de o questionário ter sido administrado via *online*. A grande parte dos participantes é trabalhadora por causa de outrem (79,7%), de primeira ordem (58,4%) e exerce funções nas respetivas organizações há menos de cinco anos (50,7%). Também é de salientar que 36,7% das organizações têm mais de 250 funcionários, sendo as restantes PME's, e que 15,2% dos inquiridos trabalham nas respetivas organizações há menos de 10 anos, e 84,8%, há mais de 10 anos. Por fim, no que se refere ao rendimento do agregado familiar, verifica-se que ele está concentrado nas classes dos 500 aos 999€ (23,1%), 1000-1499€ (25%) e 1500 a 2499€ (26,4%).

## 4.2 MÉTRICAS

O questionário é constituído por questões fechadas e, para a medição das métricas, recorreu-se à Escala de Likert de 7 pontos (1- discordo fortemente; 7- concordo fortemente), em que é pedido aos participantes para indicarem o grau de concordância relativamente aos itens utilizados; com exceção da variável *new media usage*, em que foi acrescentada uma opção de não resposta, pois as organizações podem não utilizar a *internet*, *intranet* e/ou *e-mail* para comunicarem internamente e da *performance* individual, em que o 1 é referente a 'muito abaixo da média' e o 7 a 'muito acima da média'.

As práticas de *marketing* interno foram medidas utilizando a escala de Huang e Rundle-Thiele (2014), constituída por três dimensões, de forma a compreender como é que os trabalhadores percebem a comunicação interna, as ofertas de formação e a realização de pesquisa de mercado interna dentro das respetivas organizações. Para a mediação da *new media usage*, recorreu-se à escala desenvolvida por Bussy, Ewing e Pitt (2003), composta por três dimensões, com o intuito de compreender se as organizações utilizam a *internet*, *intranet* e/ou *e-mail*, para comunicarem internamente. A métrica do comprometimento afetivo organizacional foi desenvolvida por Meyer, Allen

e Smith (1993) e tem como objetivo perceber se os trabalhadores estão envolvidos para com a sua organização. Relativamente à superação no trabalho, recorreu-se à métrica de Licata *et al.* (2003), de modo a entender se os inquiridos estão dispostos a fazer um esforço adicional em prol de sua organização. A métrica da satisfação no trabalho é composta pela escala Huang e Rundle-Thiele (2014) e dois itens desenvolvidos por Brayfield e Rothe (1951) e tem como objetivo compreender se os trabalhadores estão satisfeitos e entusiasmados com as oportunidades que o seu trabalho lhes proporciona. No que se refere à personalidade proativa, foi utilizada a escala de Bateman e Crant (1993) de forma a compreender se os trabalhadores têm iniciativa própria para alcançar as metas pré-estabelecidas e se são capazes de identificar oportunidades de melhoria. A satisfação com a vida foi medida recorrendo à escala desenvolvida por Diener *et al.*, (1985) e tem como objetivo compreender se os inquiridos estão satisfeitos com aquilo que alcançaram até ao momento. A métrica *performance* individual desenvolvida por Mott (1972) é composta por três dimensões: flexibilidade, adaptabilidade e produtividade, e tem como propósito compreender como é que os trabalhadores se posicionam relativamente a elas. Por fim, a criatividade foi desenvolvida por Zhou e George (2001) e pretende compreender se os trabalhadores têm e usam novas ideias e práticas para a execução de seu trabalho.

Assim, as métricas utilizadas foram traduzidas da língua inglesa para a portuguesa e foram testadas por meio da realização de um pré-teste a 30 trabalhadores representativos da população com o intuito de testar a fidedignidade do instrumento.

## 4.3 VALIDADE

Todos os itens foram medidos por meio de uma escala de Likert de 7 pontos. A análise fatorial confirmatória foi utilizada para avaliar a qualidade das escalas bem como o modelo de medidas, recorrendo-se o *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25.

O modelo de medidas final é revelador de um bom fit (Incremental fit index = 0,954; Tucker–Lewis index = 0,952; comparative fit index = 0,954; root mean square error of approximation = 0,039; X<sup>2</sup>/DF = 1,665).

-se a análise do modelo estrutural, com o intuito de testar as hipóteses propostas. O modelo final é revelador de um bom fit (Incremental fit index = 0,937; Tucker–Lewis index = 0,933; comparative fit index = 0,936; root mean square error of approximation = 0,046; X<sup>2</sup>/DF = 1,913).

Tabela 1 - Desvio-padrão (DP), matriz de correlações, Alpha de Cronbach (sublinhado), Variância Média Extraída (AVE) e Fiabilidade Compósita (CR)

Variáveis		DP	PMI	NMU	AC	JR	JS	PP	SV	IP	C	AVE	CR
PMI	CI	1,327	<u>.979</u>									0,778	0,946
	F											0,790	0,958
	pmi											0,839	0,963
NMU	E	1,687	0,289	<u>.931</u>								0,850	0,919
	N											0,795	0,921
	n											0,906	0,975
AC		1,409	0,596	0,291	<u>.927</u>							0,729	0,930
JR		0,892	0,33	0,089	0,361	<u>.865</u>						0,619	0,867
JS		1,195	0,485	0,309	0,749	0,44	<u>.945</u>					0,818	0,947
PP		0,838	0,391	0,175	0,438	0,741	0,515	<u>.855</u>				0,597	0,855
SV		1,096	0,424	0,163	0,446	0,327	0,516	0,483	<u>.896</u>			0,686	0,897
IP	F	0,643	0,21	0,099	0,278	0,578	0,392	0,718	0,321	<u>.927</u>		0,690	0,869
	A											0,602	0,819
	P											0,672	0,859
C		0,838	0,311	0,061	0,31	0,655	0,377	0,788	0,388	0,684	<u>.933</u>	0,638	0,933

Nota: CI- comunicação interna; F- formação; pmi-pesquisa de mercado interno; E- email; N- internet; n- intranet; F- flexibilidade; A- adaptabilidade; P- produtividade

Fonte: elaboração própria (2019).

Para a análise da fiabilidade das variáveis, analisou-se o CR (Composite reliability), constatando-se que todos os valores são superiores a 0,7, o que está de acordo com as recomendações da literatura (HAIR *et al.*, 2014), e o AVE (average variance extracted), que apresenta resultados superiores a 0,5, aceitando-se, assim, o pressuposto da fiabilidade. (HAIR *et al.*, 2014). Relativamente à validade discriminante, observa-se que as correlações entre as variáveis são inferiores à AVE, o que se conclui pela validade discriminante, com exceção da correlação entre a *performance* individual e a criatividade. No entanto, e seguindo as indicações de Fornell e Larcker (1981), após redesenhar-se o modelo apenas com essas duas variáveis e fixando a correlação em 1, verifica-se que ele é melhor quando esta não está fixa em 1, concluindo-se pela validade discriminante (tabela 1).

## 5 RESULTADOS

Após garantir-se que o modelo de medidas é fiável e apresenta um bom ajustamento, segue-

ximation = 0,046; X<sup>2</sup>/DF = 1,913).

A tabela 2 apresenta os resultados finais da amostra. Todas as hipóteses foram testadas recorrendo ao modelo das equações estruturais.

Tabela 2 - Teste de Hipóteses

		Geral N=428		
		H	Estimate	P
NMU	→ PMI	H1	0,301	***
PMI	→ AC	H2	0,62	***
PMI	→ JR	H3	0,355	***
PMI	→ JS	H4	0,518	***
PMI	→ PP	H5	0,416	***
AC	→ SV	H6	0,114	0,024
AC	→ IP	H10	-0,134	0,003
AC	→ C	H14	-0,056	0,173
JR	→ SV	H7	-0,042	0,395
JR	→ IP	H11	0,187	***
JR	→ C	H15	0,26	***
JS	→ SV	H8	0,32	***
JS	→ IP	H12	0,129	0,004
JS	→ C	H16	0,005	0,905
PP	→ SV	H9	0,326	***
PP	→ IP	H13	0,647	***
PP	→ C	H17	0,716	***

De acordo com o exposto por Muninger, Hammedi e Mahr (2019), conclui-se que o uso dos *new media* tem um impacto positivo nas práticas de *marketing* interno ( $b=0,301$ ;  $p<0,01$ ), o que suporta a H1. As organizações que criam e capturam valor dos *new media*, envolvendo todos os trabalhadores, estão mais propensas a adquirir e a disseminar conhecimento inovador (MUNINGER; HAMMEDI; MAHR, 2019) e a alcançar uma verdadeira vantagem competitiva (GOLDEN; RAGHURAM, 2010).

No que diz respeito às práticas de *marketing* interno, encontrou-se suporte estatístico para confirmar sua contribuição positiva para o comprometimento afetivo organizacional ( $b=0,62$ ;  $p<0,01$ ), a superação no trabalho ( $b=0,355$ ;  $p<0,01$ ), a satisfação no trabalho ( $b=0,518$ ;  $p<0,01$ ) e para a personalidade proativa ( $b=0,416$ ;  $p<0,001$ ), o que suporta a H2, H3, H4 e H5. O recurso por parte das organizações ao *marketing* interno pode levar os trabalhadores a estar mais comprometidos afetivamente, o que leva à sua retenção com capacidade e talento (ABBAS; RIAZ, 2018), e que estejam mais propensos a ultrapassar possíveis obstáculos e a empenhar um esforço extra, mesmo perante a escassez de recursos (LICATA *et al.*, 2003), a estarem mais entusiasmados e prazerosos com seu trabalho (PARK; TRAN, 2018) e com uma predisposição de forte iniciativa para alcançarem as metas desejadas (AKGUNDUZ; ALKAN; GÖK, 2018).

Relativamente ao comprometimento afetivo organizacional, observa-se que, essa variável tem um impacto positivo na satisfação com a vida ( $b=0,114$ ;  $p<0,05$ ), um impacto negativo com a *performance* individual ( $b=-0,134$ ;  $p<0,01$ ) e não tem impacto na criatividade ( $b=-0,056$ ;  $p>0,1$ ). Consequentemente, constata-se que apenas a relação entre o comprometimento afetivo organizacional e a satisfação com a vida (H6) foi prevista na literatura (LAMBERT *et al.*, 2013). Essa constatação pode dever-se ao fato de, e tal como afirmam Meyer, Allen e Smith (1993), os trabalhadores que têm uma experiência organizacional consistente com as suas expectativas tendem a desenvolver um

apego emocional e uma grande identificação e envolvimento para com a sua organização. No que se refere à ligação com a *performance* individual (H10), Joelle e Coelho (2017, p. 18, tradução nossa) explicam esta relação negativa afirmando que “[...] quando os trabalhadores estão muito comprometidos com a organização tendem a menosprezar o seu desempenho e a superestimar as suas obrigações, centrando os seus esforços numa melhoria contínua da sua *performance*.” Por fim, apesar de Semedo, Coelho e Ribeiro (2018) e Tenzer e Yang (2018) verificarem que o comprometimento afetivo está relacionado com a criatividade, neste estudo, essa hipótese (H14) não foi corroborada; possível explicação para tal pode dever-se ao fato de os trabalhadores não terem abertura nem espaço para fazerem sugestões de novas ideias e/ou de melhorias, ou pelo cargo, ou pelo tipo de organização, ou porque estes não estabeleceram um verdadeiro laço emotivo com a organização na qual trabalham.

Analisando a variável superação no trabalho, observa-se que esta não tem impacto na satisfação com a vida e tem um impacto positivo na *performance* individual ( $b=0,187$ ;  $p<0,01$ ) e na criatividade ( $b=0,26$ ;  $p<0,01$ ). Assim, apenas essas duas últimas relações são suportadas na literatura. Apesar de Vitorino e Coelho (2018) terem decidido por uma relação entre a superação no trabalho e a satisfação com a vida, neste estudo, os resultados não corroboraram (H7); esse fato pode ser justificável porque os indivíduos que têm uma atitude de superação no trabalho têm que empenhar um maior esforço em suas tarefas de trabalho, dedicando mais tempo à organização, o que pode dificultar a conciliação entre a vida profissional e a pessoal. No que se refere à relação com a *performance* individual (H11), observa-se que os resultados alcançados seguem a mesma linha de pensamento de Joelle e Coelho (2017); i.e., verifica-se que os trabalhadores que revelam um maior nível de superação no trabalho consideram-se os mais produtivos e com uma *performance* superior (HARRIS *et al.*, 2006). Por último, Cheng e Chen (2016) e Semedo,

Coelho e Ribeiro (2018) também verificaram uma relação positiva entre a superação no trabalho e a criatividade (H15); isso pode dever-se ao fato de os indivíduos com uma predisposição *resourceful* apresentarem uma motivação interna que os leva a arranjar ideias novas e úteis.

No que se refere à variável satisfação no trabalho, observa-se que esta tem um impacto positivo na satisfação com a vida ( $b=0,32$ ;  $p<0,01$ ) e na *performance* individual ( $b=0,219$ ;  $p<0,01$ ), o que corrobora o descrito na literatura. No entanto, não se corrobora a relação entre a satisfação no trabalho e a criatividade (H16) ( $b=0,005$ ;  $p>0,1$ ), o que pode ser explicado pelo fato de os trabalhadores, ao estarem satisfeitos com seu trabalho, já não terem necessidade de ir mais além, não aplicando um maior esforço em suas tarefas de trabalho. Em relação à satisfação com a vida (H8), esta foi corroborada por Reizer (2015b) e pode ser justificada pelo fato de, para a maioria das pessoas, o trabalho é um aspecto central de suas vidas. Por fim, Haryono, Ambarwati e Saad (2019) também sustentam a relação com a *performance* individual (H12), pois trabalhadores satisfeitos tendem a empenhar um maior esforço em seu trabalho (SIBHOKO; BAYAT, 2019).

Relativamente à personalidade proativa, constata-se que esta tem um impacto positivo na satisfação com a vida ( $b=0,326$ ;  $p<0,01$ ), na *performance* individual ( $b=0,647$ ;  $p<0,01$ ) e na criatividade ( $b=0,716$ ;  $p<0,01$ ), tal como previsto na literatura (H9, H13 e H17, respectivamente). Os trabalhadores que têm uma personalidade proativa, ao sentirem que a organização se preocupa com eles, estão mais propensos a esforçarem-se, apresentando um comportamento extrapapel (RHOADES; EISENBERGER, 2002), a apresentarem uma maior *performance* no trabalho em geral e nas suas tarefas em particular (SPITZMULLER *et al.*, 2015) e a procurarem ativamente oportunidades, a fim de identificarem novas formas de realizar o seu trabalho (KIM; HON; CRANT, 2009).

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo central deste estudo é com-

preender se a adoção por parte das organizações, das práticas de *marketing* interno, contribuem, ou não, para o sucesso organizacional no seu todo e dos seus recursos humanos em particular. Para responder a esse objetivo, foi realizado um estudo *cross-section*, baseado em um questionário com 428 respostas. De modo a testar as inúmeras hipóteses, recorreu-se ao modelo das equações estruturais.

Os resultados deste estudo demonstraram que o recurso aos *new media* são cruciais para criar e capturar valor para as organizações e que as práticas de *marketing* interno têm impacto no comprometimento afetivo, na superação no trabalho, no aumento da *performance* individual bem como na personalidade proativa.

Essas constatações podem ser úteis para que as organizações entendam que, para alcançarem uma verdadeira vantagem competitiva, precisam apostar em seus recursos intangíveis. Os resultados, também, devem estimular novas pesquisas na área do *marketing* interno, pois este estudo apresenta novas e interessantes relações que podem ser desenvolvidas e testadas em outras investigações.

## 7 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

### 7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O *marketing* interno surge como uma ferramenta de comunicação fundamental para a melhoria dos processos de trabalho, das relações interpessoais, da fluidez com que a informação circula na organização e motivação, no desenvolvimento e engajamento dos trabalhadores para com ela. Assim, é necessário que haja uma clarificação do conceito (PARK; TRAN, 2018) para que os profissionais de *marketing* compreendam em que é que consiste efetivamente o *marketing* interno (HUANG; RUNDLE-THIELE; CHEN, 2018) e como é que ele decorre na prática (AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003).

Este estudo é inovador, apresentando, essencialmente, três grandes contribuições:

(1) parte de definições tradicionais para uma aplicação empírica, mostrando os efeitos do *marketing* interno; (2) operacionaliza o conceito identificando práticas e modos de ação do *marketing* interno; (3) mostra como as práticas de *marketing* interno podem influenciar os resultados em nível individual, dos recursos humanos e organizacional.

## 7.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

O *marketing* interno parte do pressuposto de que os trabalhadores são o primeiro mercado da organização (GRÖNROOS, 2001); como tal, não pode ser negligenciado em um mundo em constante mudança e, cada vez mais, complexo, pois ajuda a alinhar e a criar relações internas (ABBAS; RIAZ, 2018) e a melhorar os processos de trabalho.

Essa investigação poderá ajudar na elaboração de planos de *marketing* ao mostrar que o *marketing* interno pode ser uma ferramenta imprescindível para solidificar a relação entre todos os recursos humanos que constituem a empresa, ao conhecer as suas necessidades e expectativas e ao melhorar os processos de trabalho, o que, por sua vez, terá repercussões em nível de seu sucesso organizacional.

## 7.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Esta investigação é baseada em um estudo *cross-section* de uma amostra de 428 trabalhadores portugueses. Em estudos futuros, dever-se-ia considerar uma amostra superior, alcançada por meio de um método de amostragem probabilístico de forma a conseguir extrapolar os dados para a população. Também se poderia conjugar com outras metodologias de pesquisa para fazer uma comparação entre o setor privado e o setor público português.

Além do referido, e no que diz respeito às futuras linhas de investigação, identifica-se a necessidade da realização de mais estudos nesta área do *marketing*.

## REFERÊNCIAS

ABBAS, A.; RIAZ, M. The effect of internal marketing dimensions on organizational commitment of employees: An Investigation among Private Banks in Faisalabad. **European online Journal of Natural and Social Sciences**, Pakistan, v. 7, n. 1, p. 147-165, jan. 2018. Disponível em: <http://www.european-science.com>. Acesso em: 17 jan. 2019.

AHMED, P.; RAFIQ, M. **Internal Marketing-tools and concepts for customer-focused management**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2002.

AHMED, P.; RAFIQ, M.; SAAD, N. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1221-1241, 2003.

AKGUNDUZ, Y.; ALKAN, C.; GÖK, Ö. A. Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Turkey, v. 34, p. 105-114, jan. 2018.

ALBDOUR, A. A.; ALTARAWNEH, I. I. Employee engagement and organizational commitment: evidence from Jordan. **International Journal of Business**, v. 19, n. 2, 2014.

ALTARIFI, S. Internal Marketing Activities in Higher Education. **International Journal of Business and Management**, Canada, v. 9, n. 6, p. 126-138, maio 2014.

AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 10, p. 123-167, 1988.

ARTHAUD-DAY, M. L. *et al.* The subjective well-being construct: a test of its convergent, discriminant, and factorial validity. **Social Indicators Research**, v. 74, 2005.

- BATEMAN, T.; CRANT, J. M. The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, p. 103-118, 1993.
- BERRY, L.; HENSEL, J.; BURKE, M. Improving retailer capability for effective consumerism response. **Journal of Retailing**, v. 52, n. 3, p. 3-13, 1976.
- BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; DAMACENA, C., Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. **Dimensión Empresarial**, v. 17, n. 1, p. 7-22, 2019.
- BRAYFIELD, A. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 35, n. 5, p. 307-311, 1951.
- BUSSY, N. de; EWING, M.; PITT, L. Stakeholder theory and internal marketing communications: A framework for analysing the influence of new media. **Journal of Marketing Communications**, v. 9, n. 3, p. 147-161, 2003.
- CAMPBELL, A. Subjective measures of well-being. **American psychologist**, Chicago, p. 117-124, 1976.
- CHENG, J. C.; CHEN, C. Y. Job resourcefulness, work engagement and prosocial service behaviors in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 10, p. 1-39, 2016.
- CHO, S. Effects of social support and grateful disposition on employees' psychological well-being. **The Service Industries Journal**, p. 1-21, 2018.
- CHOI, S. An Inside-Out Marketing Strategy for Innovation among Human Service Nonprofits in South Korea. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 26, n. 3, p. 331-347, 2016.
- CRANT, J. M. Proactive Behavior in Organizations. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 435-462, 2000.
- CRUZ, F.; CAÑIZARES, S.; LÓPEZ-GUZMÁN, T. Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España. **Revista Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 20, p. 1047-1068, 2011.
- CUNHA, M. *et al.* **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2012.
- DARVISH, H.; REZAIE, F. The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. **Management & Marketing**, v. 6, n. 3, p. 421-436, 2011.
- DIENER, E. **Assessing Well-Being**. USA: Springer, 2009.
- DIENER, E. *et al.* The Satisfaction With Life Scale. **Journal of Personality Assessment**, v. 49, n. 1, p. 71-75, 1985.
- FAY, D.; HÜTTGES, A. Drawbacks of Proactivity: Effects of Daily Proactivity on Daily Salivary Cortisol and Subjective Well-Being. **Journal of Occupational Health Psychology**, p. 1-14, 2016.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 39-50, 1981.
- GOLDEN, T.; RAGHURAM, S. Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, 2010.
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**. 2. ed. England: John Wiley & sons, 2001.
- HAIR, J. *et al.* **Multivariate data analysis**. 7. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014.

- HARRIS, E. G. *et al.* Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 407-415, 2006.
- HARRIS, E. G. *et al.* Examining the Influence of Job Resourcefulness on Sales Performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 21, n. 4, p. 405-414, 2013.
- HARYONO, S.; AMBARWATI, Y. I.; SAAD, M. S. M. Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction ? a Study of Indonesian Employees. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 1-6, 2019.
- HUANG, Y. T.; RUNDLE-THIELE, S. The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: an empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. **Tourism Management**, v. 42, p. 196-206, 2014.
- HUANG, Y. T.; RUNDLE-THIELE, S.; CHEN, Y. H. Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: a bugget chinese airline empirical examination. **Journal of Vacation Marketing**, v. 20, n. 10, p. 1-11, 2018.
- HWANG, I. S.; CHI, D. J. Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. **International Journal of Management**, v. 22, n. 2, p. 285-293, 2005.
- IRIQAT, R. A. M. The Effect of environment supports on individual creativity in palestinian small and medium enterprises: assessing the mediating role of general self - efficacy. **International Review of Management and Marketing**, v. 9, n. 1, p. 129-136, 2019.
- IVANCEVICH, J. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Lda, 2008.
- JOELLE, M.; COELHO, A. M. The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-25, 2017.
- JUDGE, T. A. *et al.* The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, v. 127, n. 3, p. 376-407, 2001.
- KIM, T. Y.; HON, A.; CRANT, J. M. Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: a longitudinal study. **Journal of Business and Psychology**, v. 24, p. 93-103, 2009.
- LAMBERT, E. G.; HOGAN, N. L. Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. **Criminal Justice Police Review**, v. 20, n. 10, p. 1-25, 2009.
- LAMBERT, E. G. *et al.* The association of affective and continuance commitment with correctional staff life satisfaction. **Social Science Journal**, v. 50, p. 195-203, 2013.
- LICATA, J. W. *et al.* On the trait atecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A Hierarchical Model Approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, p. 256-271, 2003.
- LINDON, D. *et al.* **Mercator XXI Teoria e prática do marketing**. 10. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2004.
- LINGS, I. N.; GREENLEY, G. E. Measuring Internal Market Orientation. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 290-305, 2005.
- LOCKE, E. A. What is Job Satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, p. 309-336, 1969.
- MATZLER, K.; FUCHS, M.; SCHUBERT, A.

- Employee satisfaction: Does Kano's model apply? **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 15, n. 9/10, p. 1179-1198, 2004.
- MBENGO, P.; CHINAKIDZWA, M., Internal Marketing Elements ' Influence on Employee Performance : A Case of Harare Institute of Technology in Zimbabwe. **Journal of Business Administration and Education**, v. 5, n. 2, p. 191-207, 2014.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.
- MOHD, H. J. Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior - A Study in Retail Sector. **Journal of Management Research**, v. 10, n. 1, p. 62-68, 2010.
- MORGAN, N. A. Implementing marketing: key issues for professional service firms. **Journal of Professional Services Marketing**, v. 6, n. 1, p. 7-16, 1990.
- MOTT, P. **The Characteristics of Effective Organizations**. New York: Harper & Row, 1972.
- MUNINGER, M. I.; HAMMEDI, W.; MAHR, D. The value of social media for innovation: A capability perspective. **Journal of Business Research**, v. 95, 116-127, 2019.
- NEILL, W.; RICHARD, J. Intranet portals: marketing and managing individuals' acceptance and use. **Australasian Marketing Journal**, v. 20, p. 147-157, 2012.
- OZUEM, W.; LIMB, N.; LANCASTER, G. Exploring the locus of internal marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 26, n. 4, p. 356-372, 2018.
- PAPASOLOMOU, I.; VRONTIS, D., Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. **Journal of Product & Brand Management**, v. 15, n. 1, p. 37-47, 2006.
- PARK, J. H.; TRAN, T. B. H. Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. **Psychology and Marketing**, v. 35, n. 6, p. 412-426, 2018.
- PAUL, J.; SAHADEV, S. Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. **Journal of Retailing and Consumer Services**, p. 1-8, 2016.
- RAFIQ, M.; AHMED, P. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. **Journal of Marketing Management**, v. 9, p. 219-232, 1993.
- RAFIQ, M.; AHMED, P. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of services marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.
- REIZER, A. Influence of employees attachment styles on their life satisfaction as mediated by job satisfaction and burnout. **Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v. 149, n. 4, p. 356-377, 2015a.
- REIZER, A. Influence of employees attachment styles on their life satisfaction as mediated by job satisfaction and burnout. **Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v. 149, n. 4, p. 356-377, 2015b.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.

- RODRIGUES, A.; PINHO, J. The impact of internal and external market orientation on performance in local public organisations. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 3, p. 284-306, 2012.
- SARKER, A. R.; ASHRAFI, D. M. The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 12, n. 3, p. 149-159, 2018.
- SEMEDO, A.; COELHO, A.; RIBEIRO, N. Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 8, p. 1-21, 2016.
- SEMEDO, A.; COELHO, A.; RIBEIRO, N. The relationship between authentic leaders and employees' creativity: What are the roles of affective commitment and job resourcefulness? **International Journal of Workplace Health Management**, p. 58-73, 2018.
- SIBHOKO, O.; BAYAT, M. S. An investigation into employee job satisfaction and its impact on organizational effectiveness with special reference to the buffalo city college. **Management Studies and Economic Systems**, v. 4, n. 1, p. 71-78, 2019.
- SILVA, L. *et al.* Sobre as relações de trabalho na modernidade líquida: reflexões a partir de Zygmunt Bauman. **Revista Brasileira de Educação e Cultura**, v. 16, n. 4, p. 45-56, 2017.
- SOHAIL, M. S.; JANG, J. Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: an empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. **International Journal of Tourism Sciences**, v. 17, n. 2, p. 67-85, 2017.
- SOUSA, A. Orientação do Marketing no Sector Público- O marketing-mix da iniciativa "Novas Oportunidades". **Economia & Empresa**, v. 13, p. 49-72, 2011.
- SPITZMULLER, M. *et al.* Investigating the uniqueness and usefulness of proactive personality in organizational research: a meta-analytic review. **Human Performance**, v. 28, n. 4, p. 351-379, 2015.
- SRIPIRABAA, B.; MAHESWARI, S. Individual creativity: influence of job autonomy and willingness to take risk. **Journal of Indian Management**, p. 110-119, 2015.
- STAUSS, B.; HOFFMAN, F., Minimizing internal communication gaps by using business television, *In*: VAREY, Richard J.; LEWIS, Barbara; LEWIS, Barbara R. **Internal Marketing: Directions for Management**. Londres: [s.n.], 2000. p. 141-159.
- TENZER, H.; YANG, P. Personality, Values, or Attitudes? Individual-Level Antecedents To Creative Deviance. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 2, 1950009, 2018.
- THOMAS, J. P.; WHITMAN, D. S.; VISWESVARAN, C. Employee proactivity in organizations: a comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, p. 275-300, 2010.
- VANDENABEELE, W. The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM - Performance relationship. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 1, p. 11-34, 2009.
- VITORINO, P.; COELHO, A. **Antecedentes e consequentes da satisfação com o voluntariado empresarial: um estudo empírico**. 2018. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Facu-

dade de Economia, Universidade de Coimbra, 2018.

XIONG, L.; KING, C. Too much of a good thing? Examining how proactive personality affects employee brand performance under formal and informal organizational support. **International Journal of Hospitality Management**, v. 68, p. 12-22, 2018.

YAO, T.; QIU, Q.; WEI, Y. Retaining hotel employees as internal customers: effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, p. 1-8, 2019.

ZHOU, J.; GEORGE, J. M. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 682-696, 2001.

doi:10.12662/2359-618xregea.v8i3.p83-101.2019

## ARTIGOS

### BRAND SENSUALITY & BRAND AFFECT: OS SEUS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES

#### BRAND SENSUALITY AND BRAND AFFECT: ITS ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES

### RESUMO

Os afetos são relevantes para que os consumidores possam desenvolver relações próximas e especiais com as marcas. Nesse âmbito, esta pesquisa tem como objetivo principal compreender quais os antecedentes e consequentes da “Brand Sensuality” e do “Brand Affect” e testar o efeito moderador do género. Por meio da realização de um inquérito, obtiveram-se 234 respostas válidas (do sexo feminino e do sexo masculino). De forma a testar as 19 hipóteses de investigação propostas ao longo do modelo conceptual, recorreu-se ao modelo das equações estruturais. Este trabalho de investigação revelou o impacto positivo da “Brand Sensuality” sobre o “Brand Affect”, trazendo, assim, contributos essenciais para o universo das marcas. Os resultados devem ainda ser um estímulo para a investigação na área do marketing e do Branding, uma vez que, por meio do desenvolvimento dessa investigação, clarifica-se, em nível prático, o conceito de “Brand Sensuality”, muitas vezes, confundido e referenciado como “Brand Sense”. Por outro lado, desvendam-se alguns dos seus antecedentes e consequentes e consolidam-se os conceitos de “Brand Affect” e “Brand Sensuality”.

**Carlos Daniel Vaz Nunes**  
**carlos-3@live.com.pt**  
*Mestre em Marketing pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra – Portugal.*

**Arnaldo Coelho**  
**coelho1963@hotmail.com**  
*PHD em Gestão. Professor e coordenador dos cursos de doutoramento e MBA da Universidade de Coimbra – Portugal.*

**Cristela Maia Bairrada**  
**cristela.bairrada@uc.pt**  
*PHD em Gestão. Professora na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.*

**Palavras-chave:** Sensualidade da Marca. Afeto à Marca. Antecedentes. Consequentes. Género.

### ABSTRACT

Affections are relevant so that consumers can develop close and special relationships with brands. In this context, this research aims to understand the antecedents and consequences of “Brand Sensuality” and “Brand Affect” and to test the moderating effect of gender. Through a survey, 234 valid answers (female and male) were obtained. In order to test the 19 research hypotheses proposed along the conceptual model, we resorted to the structural equations model. This research work revealed the positive impact of “Brand Sensuality” on “Brand Affect”, thus bringing essential contributions to the universe of brands. The results should also be

a stimulus for research in marketing and branding, since, through the development of this research, the concept of “Brand Sensuality”, often confused and referred to as “Brand Sense”, is clarified in practical terms. On the other hand, some of its antecedents and consequences are unveiled and the concepts of “Brand Affect” and “Brand Sensuality” are consolidated.

**Keywords:** Brand Sensuality. Brand Affect. Antecedents. Consequences. Gender.

## 1 INTRODUÇÃO

A presente investigação pretende clarificar o papel dos afetos e da sensualidade nas relações entre consumidores e marcas, explorando ambos os conceitos e identificando os seus antecedentes e consequentes. A importância desta investigação assenta na possibilidade de auxiliar empresas a focarem-se mais nas relações que estabelecem com os seus consumidores, procurando responder às suas necessidades. Tendo como referência o espectro relacional e sabendo que os consumidores podem atribuir características humanas às marcas (AAKER, 1997; FOURNIER, 1998), o afeto à marca e sensualidade da marca são conceitos de importância não só porque permitem uma melhor compreensão do comportamento do consumidor, mas também porque esses sentimentos podem solidificar os relacionamentos entre consumidores e marcas (SARKAR; PONNAM, 2012).

Nesse contexto, compreender o consumidor parece ser a chave para a criação de um posicionamento capaz de levar determinada marca a atingir o sucesso. Assim como nos relacionamentos pessoais, inúmeros estudos revelam que os consumidores desenvolvem sentimentos com as marcas (CARROLL; AHUVIA, 2006; CHO; FIORE; RUSSELL, 2015; EREVELLES, 1998; ROBERTS, 2005; VALDEZ; MEHRABIAN, 1994). Consequentemente, investigadores do marketing tentam perceber a diversidade de construtos que decorrem dessa relação entre marcas e consumidores.

Dada a importância das marcas no contexto do marketing, têm aumentado os estudos sobre essa temática, tendo surgido inúmeros conceitos que giram em torno do conceito de marca. Chega-se, assim, à conclusão de que as marcas, para conseguirem o coração e a lealdade verdadeira dos clientes, precisam superar muito mais do que o lado racional. É preciso alcançar ligações genuinamente emocionais, pois, somente dessa forma, os sentimentos desenvolvidos entre marcas e consumidores poderão perdurar no tempo (SUNG; KIM, 2010).

Destaca-se que a marca escolhida como objeto de estudo para este trabalho de investigação foi a marca Nespresso. A escolha dessa marca deveu-se ao fato de existirem poucas abordagens que evidenciam essa relação da marca Nespresso com o comportamento do consumidor. A marca Nespresso surgiu em 1986, tendo como principal objetivo o de reinventar e revolucionar o modo como milhares de consumidores desfrutavam do seu café (BREM; MAIER; WIMSCHEIDER, 2016). O leque de experiências aromáticas faz que a Nespresso atinja a mente e o coração dos consumidores

O principal objetivo dessa investigação será realizar um estudo empírico no sentido de explicar os antecedentes e consequentes do “Brand Affect” e “Brand Sensuality”. Com as mudanças constantes dos perfis de consumo e comportamentos do consumidor, as marcas também acompanham uma metamorfose simultânea, sendo equiparadas ao ser humano. A percepção dessas variáveis poderá acarretar mais-valias ao nível empresarial uma vez que permitirá o desenvolvimento de novas estratégias que irão enriquecer a estrutura de fidelização de clientes.

Apesar de a “Brand Sensuality” se encontrar em uma fase embrionária, existindo muito trabalho de investigação para uma melhor compreensão desse novo construto do marketing, esta pesquisa representa uma análise capaz de melhorar o entendimento do comportamento do consumidor. Nesse âmbito, serão analisados vários aspetos de natureza mais simbólica na determinação da sensualidade e afeto à marca,

bem como será testada a universalidade de efeitos observados noutras investigações referentes a essas variáveis.

## 2 QUADRO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 2.1 QUADRO CONCEITUAL

Se por um lado verificamos que o conceito de “Brand Affect” já se encontra bastante explorado na literatura acadêmica, por outro, verificamos que, quando falamos de “Brand Sensuality”, estamos perante um tema recente e, por isso, pouco claro na literatura do marketing.

#### 2.1.1 O conceito de Afeto

Segundo Chaudhuri e Holbrook (2001), o afeto à marca decorre de um relacionamento próximo com a marca, ou seja, corresponde à resposta emocional positiva dos consumidores em relação a uma marca.

Bagozzi, Gopinath e Nyer, (1999) referem que o afeto pode ser visto como um processo complexo e de difícil compreensão, sendo considerado, de forma generalizada, como uma categoria dos sentimentos. Além disso, diferenciam-se três tipos de formas afetivas: emoções, humor e atitudes. O afeto é tido assim como um conceito mais geral e refere-se a um sentimento consciente; contudo, não reflexivo e cognitivo, enquanto na emoção os processos de avaliação podem traduzir-se por conscientes ou inconscientes (RUSSELL, 2003; RUSSELL; BARRETT, 1999).

#### 2.1.2 Conceito de Marca

Segundo Chernatony e Riley (1998), o conceito de marca delimita-se segundo 12 premissas relevantes. Assim, a marca pode ser vista como um instrumento legal, um logótipo, uma empresa, uma estenografia, um redutor de risco, um sistema de identificação, uma imagem na mente do consumidor, um sistema de valor, algo com personalidade, um elemento de rela-

cionamento, um acréscimo de valor e, por último, algo que evolui com o tempo. Conclui-se, assim, que existem múltiplas definições para o conceito de marca (CHERNATONY; RILEY, 1998). Segundo Keller (1993), um consumidor armazena na sua memória um conjunto de aspetos sobre determinada marca, podendo, desse modo, assumir o papel de benefícios (valor e significado que os consumidores colocam às marcas); consciência (envolve a identificação da categoria e das necessidades que a marca satisfaz); atributos (aspetos relacionados com o desempenho e a personalidade); imagens (informação visual que está associada às marcas); pensamentos (respostas cognitivas); sentimentos (respostas afetivas); atitudes (avaliação que o consumidor faz à determinada marca) e, por último, experiências (relacionadas com o comportamento de consumo e compra).

#### 2.1.3 Brand Affect

Em primeiro lugar, importa referir que o “Brand Affect” pode ser considerado como uma avaliação positiva ou negativa, que um consumidor associa a uma determinada marca (MATZLER; BIDMON; GRABNER-KRÄUTER, 2006). Em segundo lugar, sempre que ocorrer uma visualização na mente do consumidor de uma marca, surge uma recordação afetiva associada a ela (SUNG; KIM, 2010; ZAJONC, 1980). Essas recordações acarretam sempre consigo lembranças afetivas tanto positivas como negativas (TELLEGEN; WATSON; CLARK, 1999). Por um lado, o afeto positivo pela marca vai influenciar os consumidores a nutrirem bons sentimentos e recordações, que irá evoluir de forma progressiva e gradual na mente deles (CHI; YEH; CHIOU, 2009). Todavia, o afeto negativo pela marca irá induzir à insatisfação e, conseqüentemente, ao passapalavra negativo (CHI; YEH; CHIOU, 2009).

As respostas afetivas de um consumidor perante determinada marca revelam-se de extrema importância, ou seja, o afeto sentido por uma marca é um bom elo entre consumidor e marca (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001). Dessa

forma, as marcas têm um papel fundamental em estimular o consumidor de forma a que se sinta alegre, feliz ou acarinhado (MATZLER; BIDMON; GRABNER-KRÄUTER, 2006).

### 2.1.4 Brand Sensuality

No mundo contemporâneo das marcas, luta-se, desenfadadamente, pela satisfação e fidelização dos clientes, tornando, assim, a sensualidade ainda mais relevante e importante como um item diferenciador para despertar os sentidos de homens e mulheres (AMOR *et al.*, 2013).

Segundo Roberts (2005), as marcas têm vindo, cada vez mais, a utilizar a sensualidade nas suas estratégias de comunicação, apelando aos sentidos, inspiração e sedução. Aspectos como beleza, sensualidade e erotismo são transformados em um processo geral de materialização do corpo, ou seja, representam-se como armas privilegiadas para captar o foco do consumidor (LIPOVETSKY, 2000; SAMARÃO, 2007).

Lipovetsky (2000), Gonçalves e Nishida (2009) referem que ainda é recorrente em algumas campanhas a construção da imagem da mulher vinculada à sensualidade e ao erotismo de forma a produzir anúncios baseados na cognição e no desejo sensual.

Se antes a sensualidade feminina era vista somente no campo da conquista, hoje se pode dizer que ela se apresenta para seduzir o homem, mas também para inspirar a mulher (FERNANDES, 2010; SOUZA; LEÃO, 2013; TEIXEIRA, 2009). Na maior parte das campanhas publicitárias, a sensualidade está presente de forma camuflada, aprestando-se aos consumidores como uma projeção de si mesmos, ou seja, essas campanhas publicitárias têm como objetivo lembrar aos consumidores, tanto feminino como masculino, sobre quem são e o que desejam ser (TEIXEIRA, 2009). Esse papel da publicidade é um dos fatores relevantes para a formulação de gênero e identidade (SABAT, 2001; TEIXEIRA, 2009). Esses aspectos são, indiscutivelmente, construídos nas relações históricas, sociais e culturais, permitindo, as-

sim, descrever a diferença entre o feminino e o masculino (SABAT, 2001; TEIXEIRA, 2009).

A sensualidade está fortemente vinculada aos padrões estéticos; por isso, as marcas trabalham as campanhas publicitárias com imagens de corpos esbeltos e magros dotados de uma perfeição apurada e cuidada, muitas vezes por meio do auxílio de softwares que editam, cuidadosamente, suas imagens (SOUZA; LEÃO, 2013), ultrapassando-se os limites da beleza humana (FERNANDES, 2010). Esse corpo feminino perfeito é fabricado e tratado pelas marcas como um produto de consumo, modificado e representado, muitas vezes, de modo preconceituoso e sexista (SAMARÃO, 2007). Dessa forma, a aparência e o corpo assumem uma grande importância nas relações sociais dos consumidores, ou seja, fruto da supervalorização do aspecto estético, principalmente, ligado ao universo da moda e do consumo (TEIXEIRA, 2009).

Gould (1992b) evidencia que o *sex appeal* pode ser encontrado na visão, audição e nos elementos verbais que as marcas utilizam em suas campanhas publicitárias. Segundo Roberts (2005), uma composição musical, uma estimulação olfativa, uma variedade de texturas, as experiências visuais, o logotipo e até a embalagem de determinado produto conduzem a associações agradáveis, produzindo, assim, no consumidor o desejo sensual. Quando as marcas conseguem apelar aos sentidos dos clientes, podem encontrar o caminho que leva a seus corações. Logo um consumidor molda sua percepção e sentimentos por uma marca por meio das experiências que captam os efeitos cognitivos, sensoriais e emocionais; dessa forma, Roberts (2005) divide essas percepções em três dimensões relevantes: **mistério, intimidade e sensualidade**.

## 2.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 2.2.1 Brand Sensuality e Brand Affect

O “Brand Sense” e “Brand Sensuality” tratam-se de construtos díspares. Assim, afirmamos que “Brand Sense” designa-se como

o marketing e todo o conjunto dos sentidos humanos que afetam as percepções, os julgamentos e os comportamentos dos consumidores (KRISHNA, 2012; LINDSTROM, 2007), enquanto a “Brand Sensuality” absorve parte do “Brand Sense”, uma vez que experiências multissensoriais induzem, na mente do consumidor, o apelo sensual por meio do sex appeal (GOULD, 1992b; ROBERTS, 2005). Todavia, a sensualidade da marca é, sem dúvida, um construto mais abrangente, ou seja, esse construto desperta ao consumidor prazeres e apelos sensuais por meio do contato com determinada marca, criando um sentimento de excitação, levando o consumidor a ficar fora de si (FERNANDES, 2010; GONÇALVES; NISHIDA, 2009; LIPOVETSKY, 2000; PEREIRA; COELHO; BAIRRADA, 2016; SABAT, 2001; SAMARÃO, 2007; SOUZA; LEÃO, 2013; TEIXEIRA, 2009; VERÍSSIMO, 2005), podendo até criar afetos por determinada marca (CHO; FIORE; RUSSELL, 2015).

Assim, propõe-se que:

**H1:** A “Brand Sensuality” tem um impacto positivo sobre o “Brand Affect”.

## 2.2.2 Antecedentes do Brand Sensuality e Brand Affect

### 2.2.2.1 Brand Experience

O “Brand Experience” caracteriza-se como algo subjetivo, constituído por respostas internas do consumidor (sensações, sentimentos e cognições) e respostas comportamentais (BRAKUS; SCHMITT; ZARANTONELLO, 2009). Segundo Schmitt (1999), o marketing afetivo apela para os sentimentos e as emoções intrínsecas, com o objetivo de suscitar experiências afetivas que vão desde sensações leviâneas até sensações fortes, como, por exemplo, a alegria e o orgulho relativos a uma marca.

De acordo com Rodrigues (2014), assume-se que a sensualidade da marca desempenha um papel importante na ligação e na interação holística entre marcas e consumidores que pretendem alcançar benefícios sensoriais,

sedutores e experiências ímpares no processo de criação de valor entre marca e consumidor. Segundo Hoch (2002), os aspetos sedutores provenientes de determinada experiência levam os consumidores a envolverem-se e a desenvolverem uma sensação ímpar e sem igual com essa marca.

Assim, propõe-se que:

**H2:** O “Brand Experience” tem um impacto positivo sobre o “Brand Affect”.

**H3:** O “Brand Experience” tem um impacto positivo sobre a “Brand Sensuality”.

### 2.2.2.2 Hedonic product

Segundo Dhar e Wertenbroch (2000), as escolhas dos consumidores resultam de pressupostos relacionados com questões hedônicas e utilitárias.

Carpenter e Fairhurst (2005) afirmam que os consumidores tendem a pagar um preço mais alto por produtos de luxo e procuram, sobretudo, valores utilitários e hedônicos por meio da experiência associada na compra, isto é, recorrem aos bens de luxo para corresponder às necessidades com base nas suas expectativas, significado social, bem como a qualidade associada aos produtos.

Uma vez que os produtos hedônicos estão diretamente associados a emoções e prazer, é expetável que o consumo desses produtos desperte fortes respostas emocionais e afetivas (CARROLL; AHUVIA, 2006).

Dessa forma, propõe-se que:

**H4:** O “Hedonic product” tem um impacto positivo sobre o “Brand Affect”.

**H5:** O “Hedonic product” tem um impacto positivo sobre a “Brand Sensuality”.

### 2.2.2.3 Brand Identity Expressiveness

A “Brand Identity Expressiveness” é definida como a capacidade na qual determinada marca constrói e simboliza a identidade do indivíduo, bem como uma identidade social perante terceiros (XIE; BATRA; PENG, 2015). Os consumidores podem instituir características humanas nas marcas e pensarem nelas como

se fossem celebridades, figuras importantes ou históricas (AAKER, 1997; PLUMMER, 2000; ROOK, 1985). Assim, o valor de uma marca é cocriado por relacionamentos afetivos entre marcas e consumidores, resultado de experiências vividas com as marcas de forma direta ou indireta (GOULD, 1992b).

Assim, propõe-se que:

**H6:** O “Brand Identity Expressiveness” tem um impacto positivo sobre o “Brand Affect”.

**H7:** O “Brand Identity Expressiveness” tem um impacto positivo sobre a “Brand Sensuality”.

#### 2.2.2.4 Brand Trust

A confiança é o ingrediente-chave para o desenvolvimento de relações com as marcas (CARROLL; AHUVIA, 2006; MCALEXANDER; SCHOUTEN; KOENIG, 2002; MORGAN; HUNT, 1994). Schoorman, Mayer e Davis (2007) referem que, no momento em que as emoções estão a ser vivenciadas, elas podem levar o indivíduo a atualizar as percepções prévias nas dimensões da confiabilidade e confiança de tal forma que, mesmo depois das emoções desaparecerem, o efeito na avaliação cognitiva permanece, ou seja, as emoções têm um efeito primário sobre a confiança, evoluindo, subsequentemente, para uma resposta cognitiva. Segundo Herskovitz e Crystal (2010), quando uma marca permanece fiel aos seus valores, esta consegue crescer em longo prazo e adaptar-se a situações de mudança. Cumprindo-se essas premissas as marcas evocam fortes respostas emocionais nos clientes, incluindo, lealdade, confiança e devoção.

Dessa forma, propõe-se que:

**H8:** O “Brand Trust” tem um impacto positivo sobre o “Brand Affect”.

**H9:** O “Brand Trust” tem um impacto positivo sobre a “Brand Sensuality”.

#### 2.2.2.5 Brand Intimacy

A intimidade designa os sentimentos de proximidade, conexão e vínculo nos relacionamentos amorosos. A sensualidade da marca

está, intrinsecamente, associada à intimidade, sendo recorrente a literatura descrever a importância das experiências íntimas entre marcas e consumidores para desencadear percepções associadas ao sex appeal (GONÇALVES; NISHIDA, 2009; GOULD, 1992b; ROBERTS, 2005; SAMARÃO, 2007).

Assim, propõe-se que:

**H10:** O “Brand Intimacy” tem um impacto positivo sobre o “Brand Affect”.

**H11:** O “Brand Intimacy” tem um impacto positivo sobre a “Brand Sensuality”.

### 2.2.3 Consequências do Brand Sensuality e Brand Affect

#### 2.2.3.1 Brand Loyalty

Segundo Shoemaker e Lewis 1999, existem duas premissas fundamentais para atingir a lealdade, uma referente à ligação emocional/afetiva com a marca e outra relacionada com a repetição da compra de determinada marca.

As marcas desempenham um papel fundamental na formação de experiências multisensoriais, incorporando associações que podem atrair o consumidor por meio da estimulação dos sentidos, das percepções de afetos e dos desejos sensuais, suscitados no momento de decisão de compra, sendo reforçada a lealdade e a percepção emocional entre marca e consumidor (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001; CHO; FIORE; RUSSELL, 2015; DICK; BASU, 1994; FENKO; SCHIFFERSTEIN; HEKKERT, 2010; FIORE; KIM, 2007; FIORE; YAH; YOH, 2000; LIN; LEE, 2012; ROBERTS, 2005; WORTHINGTON; RUSSELL-BENNETT; HÄRTEL, 2009).

Dessa forma, propõe-se que:

**H11:** O “Brand Affect” tem um impacto positivo sobre o “Brand Loyalty”.

**H12:** O “Brand Sensuality” tem um impacto positivo sobre a “Brand Loyalty”.

#### 2.2.3.2 WOM+

Segundo Carroll e Ahuvia (2006), o con-

ceito de WOM está relacionado com o fato de o consumidor falar bem e recomendar determinada marca a um coletivo abrangente ou a singulares, como, por exemplo, a amigos. Segundo Batra, Ahuvia e Bagozzi (2012) os consumidores que nutrem afetos por uma marca estão mais sujeitos a falar dela.

Fog, Budtz e Yakaboylu (2005) acrescentam que uma história bem contada tem um enorme potencial indo além do próprio branding. Roberts (2005), Sametz e Maydoney (2003) afirmam que as histórias nunca devem tornar-se óbvias nem muito claras, ou seja, as expectativas geradas serão tanto maiores quando maior for o mistério. Assim, propomos que o mistério conduz ao word-of-mouth, existindo uma conexão entre marca e consumidor.

Assim, propõe-se que:

**H14:** O “Brand Affect” tem um impacto positivo sobre o “WOM+”.

**H15:** O “Brand Sensuality” tem um impacto positivo sobre a “WOM+”.

### 2.2.3.3 Brand Love

O amor está ligado a emoções positivas. No contexto das marcas, espera-se que o afeto positivo tenha impacto no nível da duração do relacionamento (BAIRRADA, 2015; BATRA; AHUVIA; BAGOZZI, 2012). Roberts (2005) afirma que a sensualidade é uma das variáveis fundamentais para despertar o sentimento de

amor pela marca.

Assim, propõe-se que:

**H16:** O “Brand Affect” tem um impacto positivo sobre o “Brand Love”.

**H17:** O “Brand Sensuality” tem um impacto positivo sobre a “Brand Love”.

### 2.2.3.4 Price Premium

A sensibilidade ao preço descreve a percepção de determinado consumidor às alterações de níveis de preços, ou seja, cada consumidor tem um intervalo de aceitação de preços praticados. Desse modo, propõe-se que o afeto e a sensualidade têm uma relação positiva com a disponibilidade de pagar mais por determinada marca. Ou seja, os valores emocionais e atrações sensuais pela marca sobrepõem-se a qualquer nível de preço (BAIRRADA, 2015; FEY-BESSE; NETO; HATFIELD, 2011).

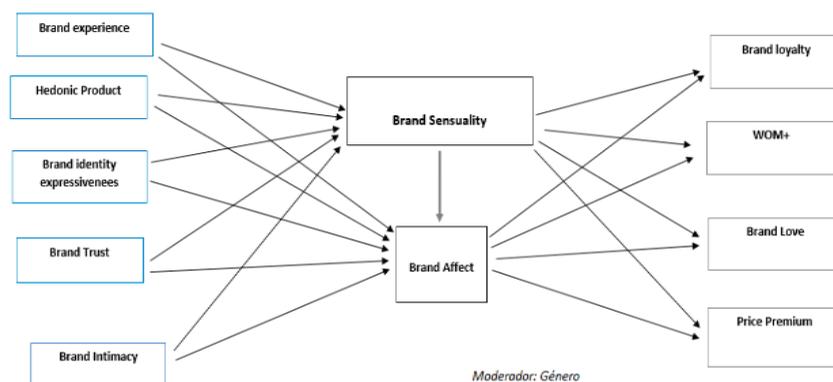
Dessa forma, propõe-se que:

**H18:** O “Brand Affect” tem um impacto positivo sobre o “Price Premium”.

**H19:** O “Brand Sensuality” tem um impacto positivo sobre a “Price Premium”.

A figura 1 apresenta, graficamente, o modelo conceitual de investigação e as relações sugeridas entre as variáveis consideradas na presente pesquisa.

Figura 1 - Representação gráfica do modelo conceitual da investigação- Brand Sensuality & Brand Affect: os seus antecedentes e consequentes



Fonte: elaboração própria.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 RECOLHA DE DADOS

A técnica de recolha de dados selecionada passou, inicialmente, pela elaboração de um questionário online, por meio da plataforma Google Forms. Esse mesmo questionário foi partilhado nas diversas plataformas digitais para recolher o máximo de respostas possíveis. A pesquisa foi direcionada apenas aos consumidores de Nespresso, não sendo colocada qualquer tipo de restrição à nacionalidade dos inquiridos. Todas as questões do inquérito tiveram um formato de escolha múltipla. A mensuração da opinião dos inquiridos foi feita por meio da Escala de Likert de 7 pontos, em que o 1 representava a resposta “Discordo Totalmente” e o 7 significava “Concordo Totalmente”.

Relativamente aos dados recolhidos, evidencia-se que, no total dos 234 respondentes,

58,1% (136 indivíduos) eram do sexo feminino, enquanto 41,9% (98 indivíduos) eram do sexo masculino. Observamos que 87 indivíduos (37,18%) tinham uma idade compreendida entre os 20 e 29 anos. A média de idade dos 234 inquiridos da amostragem é de, aproximadamente, 35 anos de idade.

No que se refere ao modelo de medidas, constataram-se estatísticas e índices reveladores de um bom ajustamento:  $\chi^2/g1 = 1,996$ , IFI = 0,35, TLI = 0,929, CFI = 0,935, RMSEA = 0,065. Para todas as variáveis latentes, quer os valores da fiabilidade compósita (CR), quer os valores da variância extraída média (AVE), estão, respetivamente, acima dos valores recomendados de 0.7 e 0.5. Verificamos que todos os construtos no modelo conceptual proposto respeitam o critério estipulado por Hair *et al.* (2014), como comprova a tabela 1, concluindo-se que os indicadores representam bem a variável que pretendem medir (LISBOA; AUGUSTO; FERREIRA, 2012).

Tabela 1 - Desvio-padrão; diagonal a negrito – Alpha de Cronbach; C.R. – Fiabilidade compósita; AVE – Variância média extraída

Variáveis	DP	BS	BA	Exp	H_P	Id_Exp	Tst	Incy	Loy	WOM	Love	P_P	AVE	CR
Brand Sensuality (BS)	1,658	<b>0,902</b>											0,720	0,937
Brand Affect (BA)	1,843	0,852	<b>0,973</b>										0,901	0,973
Brand Experience (Exp)	1,675	0,85	0,839	<b>0,974</b>									-	-
Hedonic Product (H_P)	1,854	0,79	0,855	0,833	<b>0,959</b>								0,829	0,960
Brand Identity expressivess (Id_Exp)	1,855	0,641	0,571	0,758	0,614	<b>0,970</b>							0,920	0,972
Brand Trust (Tst)	1,687	0,628	0,704	0,687	0,763	0,474	<b>0,967</b>						0,883	0,968
Brand Intimacy (Incy)	1,825	0,637	0,618	0,723	0,686	0,642	0,715	<b>0,974</b>					0,928	0,975
Brand Loyalty (Loy)	1,941	0,636	0,677	0,699	0,721	0,579	0,762	0,706	<b>0,944</b>				0,813	0,945
WOM	1,966	0,631	0,692	0,682	0,754	0,503	0,758	0,673	0,888	<b>0,964</b>			0,873	0,965
Brand Love (Love)	1,846	0,66	0,657	0,745	0,721	0,653	0,654	0,733	0,839	0,788	<b>0,978</b>		0,884	0,979
Price Premium(P_P)	1,760	0,503	0,566	0,641	0,596	0,549	0,533	0,538	0,717	0,674	0,684	<b>0,946</b>	0,814	0,946

Fonte: elaboração própria

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

#### 4.1 RESULTADOS

Por fim, o modelo estrutural apresenta estatísticas e índices de um ajustamento ade-

quado:  $\chi^2/g1 = 2,354$ , IFI = 0,910, TLI = 0,904, CFI = 0,910, RMSEA = 0,076.

Tabela 2- Resultado do Teste de Hipóteses

Hipóteses	Geral N=234			♀ N=136		♂ N=98	
	H	SRW	P	SRW	P	SRW	P
<i>Brand Sensuality</i> → <i>Brand Affect</i>	H1	0,388	***	0,514	***	0,223	NS
<i>Brand Experience</i> → <i>Brand Affect</i>	H2	0,198	*	-0,127	NS	0,367	**
<i>Brand Experience</i> → <i>Brand Sensuality</i>	H3	0,659	***	0,79	***	0,5	***
<i>Hedonic Product</i> → <i>Brand Affect</i>	H4	0,352	***	0,555	***	0,312	**
<i>Hedonic Product</i> → <i>Brand Sensuality</i>	H5	0,152	NS	-0,003	NS	0,362	***
<i>Brand identity expressiveness</i> → <i>Brand Affect</i>	H6	-0,063	NS	0,072	NS	-0,195	**
<i>Brand identity expressiveness</i> → <i>Brand Sensuality</i>	H7	0,022	NS	-0,086	NS	0,172	*
<i>Brand Trust</i> → <i>Brand Affect</i>	H8	0,145	***	0,14	**	0,179	*
<i>Brand Trust</i> → <i>Brand Sensuality</i>	H9	0,038	NS	-0,017	NS	0,047	NS
<i>Brand Intimacy</i> → <i>Brand Affect</i>	H10	-0,056	NS	-0,135	**	0,049	NS
<i>Brand Intimacy</i> → <i>Brand Sensuality</i>	H11	0,026	NS	0,165	*	-0,115	NS
<i>Brand Affect</i> → <i>Brand loyalty</i>	H12	0,553	***	0,575	***	0,623	***
<i>Brand Sensuality</i> → <i>Brand loyalty</i>	H13	0,177	*	0,103	NS	0,195	NS
<i>Brand Affect</i> → <i>WOM</i>	H14	0,641	***	0,732	***	0,662	***
<i>Brand Sensuality</i> → <i>WOM</i>	H15	0,101	NS	-0,014	NS	0,115	NS
<i>Brand Affect</i> → <i>Brand Love</i>	H16	0,421	***	0,488	***	0,431	***
<i>Brand Sensuality</i> → <i>Brand Love</i>	H17	0,319	***	0,204	NS	0,407	***
<i>Brand Affect</i> → <i>Price Premium</i>	H18	0,551	***	0,669	***	0,5	***
<i>Brand Sensuality</i> → <i>Price Premium</i>	H19	0,055	NS	-0,153	NS	0,235	*

Nota: \*se  $p < 0,1$ ; \*\* se  $p < 0,05$ ; \*\*\* se  $p < 0,01$ ; NS se  $p > 0,1$

Fonte: elaboração própria

A tabela 2 apresenta os resultados do modelo estrutural que testa as hipóteses propostas para essa investigação. Em primeiro lugar, importa destacar que os resultados apresentados corroboram a nossa hipótese central em que a “Brand Sensuality” tem um impacto direto e positivo sobre o “Brand Affect” (SRW=0,388;  $p < 0,01$ ), suportando, assim, H1. Como referido anteriormente, a comunicação das marcas, que

se baseiam na sensualidade para captar a atenção do público-alvo, traduzem uma mensagem que leva a estímulos ou desperta o prazer sensual na mente do consumidor (AMOR *et al.*, 2013; FERNANDES, 2010). Na realidade, uma composição musical, um estímulo olfativo, uma variedade de texturas, experiências visuais, o logótipo e até a embalagem de determinado produto conduzem a associações agradáveis, produzindo o desejo

sensual no consumidor. Quando as marcas conseguem apelar aos sentidos dos clientes, podem encontrar o caminho que leva a seus corações, desenvolvendo afetos duradouros entre marcas e consumidores (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001; ROBERTS, 2005). Salienta-se que essa hipótese foi observada, também, no gênero feminino (SRW =0,514,  $p < 0,01$ ), mas não no gênero masculino (SRW =0,223,  $p \geq 0,1$ ). Uma explicação possível sugerida pela literatura passa pelo fato de a sensualidade estar mais vinculada à mulher e não ao homem. Enquanto os homens estão associados às mais variadas formas de sucesso, o gênero feminino aparece valorizado pela beleza corporal. A mulher sempre foi mais ligada a uma maior carga afetiva e emocional do que o homem (SAMARÃO, 2007; VERÍSSIMO, 2005).

Relativamente ao “Brand Experience”, verifica-se, na amostra global, que essa variável tem um impacto positivo quer no “Brand Affect” (H2: SRW=0,198;  $p < 0,1$ ), quer na “Brand Sensuality” (H3: SRW=0,659;  $p < 0,01$ ). A marca Nespresso conta com uma vasta experiência de marca no que se refere ao mercado do café. Com um design único, alta tecnologia, uma diversidade de gamas de produtos, verifica-se que cada detalhe foi concebido para que o cliente Nespresso usufrua de uma experiência inigualável (BREM; MAIER; WIMSCHNEIDER, 2016). Desse modo, as experiências positivas estimulam os sentidos humanos e permitem que o consumidor fique ligado a emoções, experiências corporais e cognições (DOLBEC; CHEBAT, 2013). A premissa principal da Nespresso passa por garantir ao consumidor a melhor experiência na degustação do café, oferecendo-lhe múltiplas formas de despertar os seus desejos e emoções, fruto da experiência de marca associada. Particularizando H2 por gênero, denotamos que essa hipótese não é corroborada no gênero feminino. Realça-se que a “Brand Experience” tem um impacto positivo sobre a “Brand Sensuality” (H3), uma vez que os aspetos sedutores provenientes da experiência levam aos consumidores a envolverem-se e a desenvolverem uma sensação ímpar e sem igual com essa marca (HOCH, 2002). Salien-

ta-se o fato de que H3 é corroborada tanto em nível geral, como particularizada por gênero, estando assim, de acordo com a perspetiva de Hoch (2002) e Rodrigues (2014) que assumem que uma experiência positiva e fulcral para a criação da sensualidade da marca, ou seja, os aspetos sedutores provenientes de determinada experiência levam os consumidores a envolverem-se e a desenvolverem uma sensação ímpar com essa marca.

No que diz respeito ao “Hedonic Product”, encontrou-se suporte estatístico, confirmando-se uma ligação positiva com o “Brand Affect” (H4) (SRW=0,352;  $p < 0,01$ ). Uma vez que os produtos hedônicos estão diretamente associados a emoções e ao prazer, é expectável que seu consumo desperte fortes respostas emocionais e afetivas (CARROLL; AHUVIA, 2006). A marca Nespresso tem como objetivo o desenvolvimento de produtos inovadores, destacando-se no mercado como um segmento de alta qualidade de café, no qual desencadeia emoções e afetos a seus consumidores. Levando em consideração o gênero, evidencia-se que H4 também é suportada em ambos os gêneros. Analisando o impacto do “Hedonic Product” sobre a “Brand Sensuality”, evidenciou-se que (H5) não é corroborada nesta investigação (SRW=0,152;  $p \geq 0,1$ ). Nesse caso, evidencia-se que a marca não desperta por meio dos seus produtos hedônicos a sensualidade da marca no comportamento do consumidor; contudo, particularizando por gênero, verificou-se que H5 é corroborada no gênero masculino (SRW=0,362;  $p < 0,01$ ), suportando a análise dos autores Esmailzadeh, Meral e Agilonu (2010). Nessa ótica, os produtos hedônicos transmitem ao consumidor uma experiência multidimensional, descritas em várias dimensões hedônicas, como fantasias, sentimentos e diversão (HIRSCHMAN; HOLBROOK, 1982).

Seguidamente, verificou-se que a ligação entre o “Brand identity Expressiveness” e o “Brand Affect” não foi corroborada (H6: SRW=-0,063;  $p > 0,1$ ). Quando isolada por gênero, verifica-se que H6 também não é corroborada nem no gênero feminino nem no gênero masculino,

evidenciando-se, neste último caso, uma relação negativa, ou seja, uma relação contrária à hipótese que pressupõe uma relação positiva entre o “Brand identity Expressiveness” e o “Brand Affect”. Igualmente ao caso anterior, presencia-se que a “Brand identity Expressiveness” também não tem impacto na “Brand Sensuality” (SRW=0,022;  $p \geq 0,1$ ). Relativamente aos resultados associados à “Brand identity Expressiveness”, estes não espelham os efeitos esperados. Talvez a escala utilizada no modelo não reflita, verdadeiramente, o significado pleno da “Brand identity Expressiveness”.

Relativamente ao “Brand Trust”, observa-se que essa variável tem um impacto positivo sobre o afeto à marca (SRW=0,145;  $p < 0,01$ ). Dessa forma, pode afirmar-se que a H8 é corroborada. Se os consumidores tiverem plena confiança na marca, despertam uma maior carga emocional por ela, assim os afetos/emoções têm um efeito primário sobre a confiança, evoluindo, subsequentemente, para uma resposta cognitiva (DUNN; SCHWEITZER, 2005; SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 2007). Analisando o impacto do “Brand Trust” na sensualidade da marca, verifica-se que H9 não é corroborada (SRW=0,038;  $p \geq 0,1$ ). Uma explicação possível poderá passar pelo fato de a marca Nespresso ter falhado (direta ou indiretamente) nos seus compromissos e valores; por exemplo, mau atendimento, um produto que foi uma decepção, entre outros. Outra explicação poderá estar relacionada com o afastamento de George Clooney, em 2017, das campanhas publicitárias da Nespresso. Como se sabe, o simbolismo de George Clooney nas campanhas publicitárias da Nespresso traduzia os demais valores de luxo e status social inerentes à marca Nespresso. Durante vários anos, George Clooney foi embaixador da marca, tendo um papel representativo de aspetos como o luxo, o status social, a classe e a elegância inerente à própria marca. Após a sua saída, poderá ter existido uma quebra de confiança pela marca, uma vez que grande parte do público Nespresso via em George Clooney a cara da marca, sendo o elo representativo mais consistente e sólido da “Brand Sensuality” na marca Nespresso.

O impacto positivo da “Brand Intimacy” no “Brand Affect” (H10) não é corroborado nem em nível geral (SRW=-0,056;  $p \geq 0,1$ ) nem na análise feita por género, evidenciando-se uma relação negativa entre a “Brand Intimacy” e o “Brand Affect” no género feminino. Por outro lado, analisando a relação entre a “Brand Intimacy” e a “Brand Sensuality”, (H11) verificou-se, de igual forma, que essa hipótese não é corroborada nesta amostra em nível geral (SRW=0,026;  $p > 0,1$ ). Todavia, quando analisada em particular por género, demonstra-se que a H11 é corroborada pelo género feminino (SRW=0,165-;  $p < 0,1$ ). A sensualidade da marca está, intrinsecamente, associada à intimidade, sendo recorrente a literatura descrever a importância das experiências íntimas entre marcas e consumidores para desencadear percepções associadas ao sex appeal (GONÇALVES; NISHIDA, 2009; GOULD, 1992b; ROBERTS, 2005; SAMARÃO, 2007). Inúmeros estudos demonstram que experiências íntimas entre marca e consumidor aumentam o desejo sensual, por exemplo, cores agradáveis (BABIN; HARDESTY; SUTER, 2003), produtos perfumados (BONE; JANTRANIA, 1992) e músicas agradáveis nas lojas (YALCH; SPANGENBERG, 2000) aumentam as percepções e o desempenho das marcas, ativando, assim, o desejo sensual dos consumidores.

Passando agora para a discussão de hipóteses relativas aos consequentes dos dois construtos centrais, verificam-se os seguintes resultados: a variável “Brand Affect” tem um impacto positivo na “Brand Loyalty”, (SRW=0,553;  $p < 0,01$ ), o que corrobora H12. Isso significa que a interação entre o consumidor e a marca desencadeia um leque diversificado de emoções positivas, induzindo por isso mesmo um alto nível de lealdade por parte do consumidor. Adicionalmente, constata-se que essa relação é corroborada em ambos os géneros. Noutra ótica, verificou-se que a “Brand Sensuality” tem um impacto positivo sobre a “Brand Loyalty”, o que suporta H13 (SRW=0,177;  $p < 0,1$ ). Na investigação dos autores Cho Fiore e Russell (2015) conclui-se que uma marca não deve canalizar os seus pro-

duto somente por meio de sites ou lojas para promover associações cognitivas e sensoriais. Dessa forma, para ampliar o relacionamento de lealdade entre consumidor e marca, devem promover-se programas de fidelidade e práticas de marketing interativo experiencial (CHO; FIORE; RUSSELL, 2015). O marketing experiencial reforça várias dimensões (mistério, sensualidade e intimidade), consolidando, de forma positiva, as preferências, as percepções e o comportamento do consumidor (FENKO; SCHIFFERSTEIN; HEKKERT, 2010; FIORE; KIM, 2007; FIORE; YAH; YOH, 2000). A Nespresso, por meio de uma experiência sublime fruto do sistema único e exclusivo de cápsulas de café, juntamente com a tecnologia inovadora das máquinas, permite que a marca capte em simultâneo todos os sentidos e as percepções de forma a manter os consumidores seduzidos e leais pela experiência de consumo Nespresso.

Verifica-se, também, que o “Brand Affect” tem um impacto positivo sobre a variável “WOM”, o que suporta H14 (SRW=0,641;  $p < 0,01$ ). Segundo Batra, Ahuvia e Bagozzi (2012) os consumidores que nutrem afetos por uma determinada marca estão mais abertos a falar dela, logo os efeitos das experiências afetivas são responsáveis pelos fenômenos do WOM (WESTBROOK, 1987; YI 1990). Os resultados obtidos corroboram H14, tanto na análise global, como na análise por gênero. Em relação à “Brand Sensuality” demonstra-se que não tem influência sobre o WOM nesta investigação, não suportando H15 (SRW=0,101;  $p \geq 0,1$ ), nem em nível global nem na análise por gênero.

Levando em consideração o “Brand Affect”, presencia-se um impacto positivo para a formação do “Brand Love”, suportando H16 (SRW=0,421;  $p < 0,01$ ). O amor à marca está diretamente relacionado com as questões afetivas, ou seja, os consumidores relembram os bons momentos passados, o que é um excelente elo condutor entre as marcas e o sentimento de nostalgia. Como os afetos constroem o sentimento de amor; no contexto das marcas, o afeto positivo tem um impacto em nível da duração do relacionamento, bem como a for-

mação do sentimento de “Brand Love” (BAIR-RADA, 2015; BATRA; AHUVIA; BAGOZZI, 2012). Os resultados presentes corroboraram H16, tanto em nível da análise geral, como na análise feita por gênero. Observando o efeito da “Brand Sensuality”, verifica-se que há um impacto positivo sobre o “Brand Love”, suportando, dessa forma H17 (SRW=0,319;  $p < 0,01$ ). De acordo com a visão de Roberts (2005), corrobora-se que a sensualidade é uma das variáveis fundamentais para despertar o sentimento de amor pela marca; assim, quando as marcas conseguem apelar aos desejos dos clientes, podem encontrar o caminho que leva a seus corações. Quando particularizada por gênero, só se corrobora H17 no gênero masculino.

Por fim, constata-se que o “Brand Affect” tem um impacto positivo sobre o “Price Premium”, suportando, assim, H18 (SRW=0,551;  $p < 0,01$ ). Logo, aumentando o relacionamento entre marca e consumidor fruto das percepções positivas e sinergias partilhadas, estes se tornam insensíveis ao fator preço, ou seja, quando um indivíduo está emocionalmente ligado à determinada marca, tende a aceitar um preço mais elevado para adquirir esse produto (MAMUM; RAHMAN; ROBEL, 2014; SUNG; KIM, 2010; THOMSON; MACINNIS; PARK, 2005). Evidencia-se, ainda, que H18 também é suportada em ambos os gêneros, demonstrando, assim, que os consumidores atribuem uma maior carga de tempo, energia e dinheiro pelas marcas que desenvolvem em si afetos, sendo elas elos emocionais entre marcas e consumidores (BATRA; AHUVIA; BAGOZZI, 2012). Propôs-se da mesma forma que os consumidores estão dispostos a pagar mais por determinada marca que desperta atrações e desejos sensuais. Nessa amostra, evidencia-se que a “Brand Sensuality” tem apenas um impacto positivo sobre o “Price Premium” perante o gênero masculino, o que suporta H19 (SRW=0,235;  $p < 0,1$ ), não sendo H19 corroborada em nível geral nem no gênero feminino.

## 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Esta investigação teve como principal

objetivo compreender a “Brand Sensuality” e “Brand Affect”, os seus antecedentes e consequentes. Desse modo, procurou-se perceber como os construtos de sensualidade e afeto à marca são percebidos pelos consumidores, mais especificamente pelos consumidores da marca Nespresso.

Os principais resultados alcançados mostram, em nível geral, que a “Brand Experience” é um bom antecedente da “Brand Sensuality” e no que toca a seus consequentes, verificou-se seu impacto no “Brand Love” e “Brand Loyalty”.

Em relação ao “Brand Affect”, verificou-se uma maior consistência nos resultados. Relativamente a seus antecedentes, pode-se evidenciar o papel do “Brand Experience”, “Hedonic Product” e “Brand Trust”. No espectro dos consequentes, evidenciam-se a relevância de todos os construtos considerados neste trabalho de investigação: “Brand Loyalty”, “WOM”, “Brand Love” e “Price Premium”, comprovando, assim, uma forte ligação entre o “Brand Affect” e todos os seus consequentes, sustentando a importância dessa variável no comportamento do consumidor e na gestão de marcas.

## 6 CONTRIBUIÇÕES

### 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Esta pesquisa apresenta um modelo de investigação subdividido em duas grandes partes centrais, uma referente à “Brand Sensuality” e outra referente ao “Brand Affect”.

Dado que a “Brand Sensuality” é um tema pouco referenciado na literatura, esta investigação apresenta-se como inovadora. No campo teórico, o estudo do comportamento do consumidor evidencia os demais temas que podem interagir com a “Brand Sensuality” e o “Brand Affect”.

A originalidade desta investigação passa, assim, pelos seguintes aspectos: em primeira instância, destaca-se pela diferenciação clara da “Brand Sensuality” e “Brand Sense”; por vezes, muito confundida por parte dos acadêmicos. Em segundo lugar, comprovou-se a

hipótese central em que a “Brand Sensuality” tem um impacto positivo sobre o “Brand Affect”; por último, estudou-se, simultaneamente, os efeitos do “Brand Affect” e da “Brand Sensuality” de forma a clarificar alguns dos seus antecedentes e consequentes.

Esta investigação consolidou o fato de que a “Brand Experience” se trata de uma variável de extrema importância quando a construção da “Brand Sensuality”. No que respeita aos consequentes, destacou-se a importância da “Brand Sensuality” sobre o “Brand Love” e “Brand Loyalty”.

No que refere ao “Brand Affect”, reforçou-se o papel da “Brand Experience”, o “Hedonic Product” e “Brand Trust” como antecedentes fundamentais para atingir o afeto à marca. Por último, reforçaram-se todos os consequentes relativos ao “Brand Affect” sendo eles: “Brand Loyalty”, “WOM”, “Brand Love” e “Price Premium”.

### 6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS PARA AS EMPRESAS

Por meio do estudo desses dois construtos, “Brand Affect” e “Brand Sensuality”, as empresas podem melhorar as suas estratégias de branding reforçando consideravelmente a relação entre marcas e consumidores. Dessa forma, importa destacar que as estratégias de marketing com sucesso passam por vincular às marcas uma enorme carga emocional (THOMPSON; RINDFLEISCH; ARSEL, 2006).

A comunicação das marcas que se baseiam na sensualidade para captar a atenção do público-alvo traduz uma mensagem que leva a estímulos ou desperta o prazer sensual na mente do consumidor, por meio da conjugação de experiências sensoriais únicas que atingem as percepções dos consumidores (“Brand Experience”).

Neste estudo, reforça-se a perspectiva de Roberts (2005), em que a sensualidade é uma das variáveis fundamentais para despertar o sentimento de amor pela marca, em nível prático, que a experiência reforça várias dimensões (místico, sensualidade e intimidade) realçando, de

forma positiva, a lealdade dos consumidores.

O presente trabalho pretende contribuir com alguns *insights* essenciais para que as marcas cativem, cada vez mais, os consumidores.

Por meio do conhecimento aprofundado dos construtos “Brand Affect” e “Brand Sensuality”, as empresas podem construir estratégias de fidelização de clientes mais eficientes indo ao encontro dos sentimentos dos consumidores. As análises dessa investigação permitem chegar a conclusões acrescidas sobre as marcas, o mercado, os consumidores, bem como outros fenômenos associados ao marketing. Sendo a “Brand Sensuality” analisada, pela primeira vez, como variável central. Esta investigação oferece aos profissionais da área do marketing novas perspetivas.

O conhecimento da “Brand Sensuality” permite que as empresas despertem, junto a seus consumidores, prazeres e apelos sensuais por meio do contacto com a marca, criando um sentimento de excitação e partilha de sinergias ímpares entre marca e consumidor, podendo até, futuramente, suscitar amor pela marca (CHO; FIORE; RUSSELL, 2015).

A criação de afeto à marca por parte das organizações influencia os consumidores a nutrirem bons sentimentos e recordações, permitindo, assim, um elo verdadeiro ente marcas e consumidores. Atualmente, o mercado mostra-se cada vez mais competitivo e em constante evolução, pois estratégias com base nesses dois construtos desempenham um papel diferenciador e inovador na gestão de marcas, ou seja, com implantação de estratégias desse tipo, as empresas podem ganhar, cada vez mais, o aspecto emocional dos consumidores e, consequentemente, aumentarem as suas margens de lucro.

### 6.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta investigação testou algumas variáveis enquanto antecedentes e consequentes da “Brand Sensuality” e “Brand Affect”, apresentando contribuições tanto do ponto de vista teórico, como prático; contudo, apresenta algu-

mas limitações, deixando pistas para futuras investigações. Sugere-se a repartição do modelo em modelos menores, introduzindo novas variáveis para apurar o conhecimento da “Brand Sensuality”. A variável que se sugere ser implementada em um modelo futuro refere-se à compra impulsiva, sendo possível que seja um consequente forte da “Brand Sensuality” (CHO; FIORE; RUSSELL, 2015; THOMSON; MACINNIS; PARK, 2005).

As conclusões retiradas deste estudo foram amplas a todas as comunidades de língua portuguesa; todavia, não podem ser generalizadas para uma cultura, ou seja, os aspetos culturais podem divergir de cultura para cultura, em que a percepção e o conceito de afeto e/ou sensualidade poderá atingir um significado mais amplo ou mais restrito.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, J. Dimensions of Brand Personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997.
- AMOR, N. E. *et al.* Print Advertising and Female Sensuality in a North African Context: The Mediating Role of Visual Mental Imagery. **International Journal of Business and Social Science**, v. 4, n. 13, p. 50-64, 2013.
- BABIN, B. J.; HARDESTY, D. M.; SUTER, T. A. Color and shopping intentions: The intervening effect of price fairness and perceived affect. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 7, p. 541-551, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00246-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00246-6)
- BAGOZZI, R. P.; GOPINATH, M.; NYER, P. U. The Role of Emotions in Economic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 184-206, 1999. <https://doi.org/10.1001/jama.1953.03690150021006>
- BAIRRADA, C. **Determinantes e consequências do amor pela marca: um estudo empírico**. 2015. 221 f. Tese (Doutorado em Gestão de

- Empresas) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2015.
- BATRA, R.; AHUVIA, A.; BAGOZZI, R. P. Brand Love. **Journal of Marketing**, v. 76, p. 1-16, 2012.
- BONE, P. F.; JANTRANIA, S. Olfaction as a cue for product quality. **Marketing Letters**, v. 3, n. 3, p. 289-296, 1992. <https://doi.org/10.1007/BF00994136>
- BRAKUS, J. J.; SCHMITT, B. H.; ZARANTONELLO, L. Brand experience: what is it? how is it measured? does it affect loyalty? **Journal of Marketing**, v. 73, n. 3, p. 52-68, 2009. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- BREM, A.; MAIER, M.; WIMSCHEIDER, C. Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 1, p. 133-148, 2016. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2014-0055>
- CARPENTER, J. M.; FAIRHURST, A. Consumer shopping value, satisfaction, and loyalty for retail apparel brands. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 9, n. 3, p. 256-269, 2005. <https://doi.org/10.1108/13612020510610408>
- CARROLL, B. A.; AHUVIA, A. C. Some antecedents and outcomes of brand love. **Marketing Letters**, v. 17, n. 2, p. 79-89, 2006. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>
- CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 2, p. 81-93, 2001. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- CHERNATONY, L.; RILEY, F. Defining A “Brand”: Beyond The Literature With Experts’ Interpretations. **Journal of Marketing Management**, v. 14, n. 5, p. 417-443, 1998. <https://doi.org/10.1362/026725798784867798>
- CHI, H. K.; YEH, H. R.; CHIOU, C. Y. The effect of Brand Affect on Female Cosmetic User Brand Loyalty in Taiwan. **The Journal of American Academy of Business**, v. 14, n. 1, p. 230-236, 2009. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- CHO, E.; FIORE, A.; RUSSELL, D. Validation of a Fashion Brand Image Scale Capturing Cognitive, Sensory, and Affective Associations: Testing Its Role in an Extended Brand Equity Model. **Psychology and Marketing**, v. 32, n. 1, p. 28-48, 2015. <https://doi.org/10.1002/mar>
- DHAR, R.; WERTENBROCH, K. Consumer Choice Between Hedonic and Utilitarian Goods. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 1, p. 60-71, 2000. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.1.60.18718>
- DICK, A. S.; BASU, K. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- DOLBEC, P. Y.; CHEBAT, J. C. The Impact of a Flagship vs. a Brand Store on Brand Attitude, Brand Attachment and Brand Equity. **Journal of Retailing**, v. 89, n. 4, p. 460-466, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.06.003>
- DUNN, J. R.; SCHWEITZER, M. E. Feeling and believing: The influence of emotion on trust. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 88, n. 5, p. 736-748, 2005. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736>
- EREVELLES, S. The Role of Affect in Marketing. **Journal of Business Research**, v. 42, n. 3, p. 199-215, 1998. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00118-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00118-5)
- ESMAILZADEH, E.; MERAL, S.; AGILONU, B. The Secret of Love: A Case of Love-

- marks. **Evaluation**, p. 1-115, 2010.
- FENKO, A.; SCHIFFERSTEIN, H. N. J.; HEKKERT, P. Shifts in sensory dominance between various stages of user-product interactions. **Applied Ergonomics**, v. 41, n. 1, p. 34-40, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2009.03.007>
- FERNANDES, P. R. A imagem da Mulher: Uma análise da representação do corpo feminino nas fotografias publicitárias contemporâneas. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares Da Comunicação**, p. 1-14, 2010. <https://doi.org/10.7764/cdi.36.647>
- FEYBESSE, C.; NETO, F.; HATFIELD, E. Adaptação da escala de amor apaixonado na população portuguesa. **Psicologia, Educação e Cultura**, v. 15, n. 1, p. 161-180, 2011.
- FIORE, A. M.; KIM, J. An integrative framework capturing experiential and utilitarian shopping experience. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 35, n. 6, p. 421-442, 2007. <https://doi.org/10.1108/09590550710750313>
- FIORE, A. M.; YAH, X.; YOH, E. Effects of a product display and environmental fragrancing on approach responses and pleasurable experiences. **Psychology and Marketing**, v. 17, n. 1, p. 27-54, 2000. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(200001\)17:1<27::AID-MAR3>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(200001)17:1<27::AID-MAR3>3.0.CO;2-C)
- FOG, K.; BUDTZ, C.; YAKABOYLU, B. Storytelling: Branding in practice. **South Asian Journal of Management**, v. 12, n. 3, p. 92-95, 2005. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-88349-4>
- FOURNIER, S. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 343-353, 1998.
- GONÇALVES, E.; NISHIDA, N. Publicidade e ética : um estudo da construção da imagem da mulher. **Revista Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 6, n. 17, p. 49-72, 2009. Retrieved from <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/166/167>
- GOULD, S. J. The Production, Marketing, and Consumption of Sexually Explicit Material in Our Sexually Conflicted Society: A Public Policy Dilemma. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 11, n. 2, p. 135-148, 1992b. <https://doi.org/10.1177/074391569201100213>
- HAIR, J. *et al.* **Multivariate data analysis**. Harlow: [s.n.], 2014.
- HERSKOVITZ, S.; CRYSTAL, M.. The essential brand persona: Storytelling and branding. **Journal of Business Strategy**, v. 31, n. 3, p. 21-28, 2010. <https://doi.org/10.1108/02756661011036673>
- HIRSCHMAN, E.; HOLBROOK, M. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 3, p. 92-101, 1982. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom090127>
- HOCH, S. J. Product Experience Is Seductive. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 3, p. 448-454, 2002. <https://doi.org/10.1086/344422>
- KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.
- KRISHNA, A. An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. **Journal of Consumer Psychology**, v. 22, n. 3, p. 332-351, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.003>
- LIN, M. Q.; LEE, B. C. Y. the Influence of Website Environment on Brand Loyalty: Brand

- Trust and Brand Affect As Mediators. **International Journal of Electronic Business Management**, v. 10, n. 4, p. 308-321, 2012. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- LINDSTROM, M. **Brand Sense: a marca multissensorial**. [S.l.]: Bookman, 2007.
- LIPOVETSKY, G. Sedução, publicidade e pós-modernidade. **Revista FAMECOS**, v. 12, p. 7-13, 2000.
- LISBOA, J. V.; AUGUSTO, M. G.; FERREIRA, P. L. **Estatística aplicada à gestão**. Porto: [s.n.], 2012.
- MAMUM, A. A.; RAHMAN, M. K.; ROBEL, S. A Critical Review of Consumers' Sensitivity to Price: Managerial and Theoretical Issues. **Journal of International Business and Economics**, v. 2, n. 2, p. 1-9, 2014.
- MATZLER, K.; BIDMON, S.; GRABNER-KRÄUTER, S. Individual determinants of brand affect: The role of the personality traits of extraversion and openness to experience. **Journal of Product and Brand Management**, v. 15, n. 7, p. 427-434, 2006. <https://doi.org/10.1108/10610420610712801>
- MCALEXANDER, J. H.; SCHOUTEN, J. W.; KOENIG, H. F. Marketplace Communities A Broader View of Brand Community. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 38-54, 2002.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- PEREIRA, M.; COELHO, A.; BAIARRADA, C. O Impacto dos Sentidos na Atitude face à Marca: Um estudo do grupo Inditex. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**, v. 5, n. 7, p. 67-84, 2016.
- PLUMMER, J. How personality makes a difference. **Journal of Advertising Research**, v. 40, n. 6, p. 79-83, 2000.
- ROBERTS, K. **Lovemarks: The future beyond brands**. New York: Powerhouse Books, 2005. Retrieved from <https://www.kobo.com/us/en/ebook/lovemarks>
- RODRIGUES, C. **Brand sensuality and consumer-based brand equity**. 2014. 149 f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) - Universidade do Porto, Porto, 2014. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/76153/2/31376.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2018.
- ROOK, D. W. The Ritual Dimension of Consumer Behavior. **Journal of Consumer Research**, v. 12, n. 3, p. 251-264, 1985. <https://doi.org/10.1086/208514>
- RUSSELL, J. A. Core Affect and the Psychological Construction of Emotion. **American Psychological Association, Inc**, v. 110, n. 1, p. 145-172, 2003. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.1.145>
- RUSSELL, J. A.; BARRETT, L. F. Russell-Barrett-1999. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 76, n. 5, 1999. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.76.5.805>
- SABAT, R. Pedagogia cultural, gênero e sexualidade. **Revista Estudos Feministas**, v. 9, n. 1, p. 9-21, 2001. <https://doi.org/10.1590/s0104-026x2001000100002>
- SAMARÃO, L. A representação do corpo feminino na mídia. **Revista Contemporânea**, v. 8, p. 45-57, 2007.
- SAMETZ, R.; MAYDONEY, A. Storytelling through design. **Design Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 18-34, 2003. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2003.tb00347.x>
- SARKAR, A.; PONNAM, A. Understanding

- and measuring romantic brand love. **Journal of Customer Behaviour**, v. 11, n. 4, p. 324-347, 2012. <https://doi.org/10.1362/147539212X13546197909985>
- SCHMITT, B. Experiential Marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 1/3, p. 53-67, 1999. <https://doi.org/10.4324/9781315175614-7>
- SCHOORMAN, D.; MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. An integrative model of organizational trust: past, present, and future. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 344-354, 2007. <https://doi.org/10.1145/2435349.2435386>
- SHOEMAKER, S.; LEWIS, R. C. Customer loyalty: the future of hospitality marketing. **International Journal of Hospitality Management**, v. 18, n. 4, p. 345-370, 1999. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00042-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00042-0)
- SOUZA, I.; LEÃO, A. Movimento sensual: um estudo da narrativa mitológica na publicidade de uma marca de moda praia. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 623-649, 2013. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302013000400004>
- SUNG, Y.; KIM, J. Effects of Brand Personality on Brand Trust and Brand Affect. **Psychology & Marketing**, v. 27, n. 7, p. 639-661, 2010. <https://doi.org/10.1002/mar>
- TEIXEIRA, R. B. Discurso publicitário e a pedagogia do gênero: representações do feminino. **Revista Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 6, n. 17, p. 37-48, 2009.
- TELLEGEN, A.; WATSON, D.; CLARK, L. A. On the dimensional and hierarchical structure of affect. **American Psychological Society**, v. 10, n. 4, p. 297-303, 1999.
- THOMPSON, C.; RINDFLEISCH, A.; ARSEL, Z. Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 50-64, 2006. Retrieved from <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jm.09.0339>
- THOMSON, M.; MACINNIS, D. J.; PARK, C. W. The ties that bind: measuring the strength of the ties that bind thomson, macinnis, park consumers' emotional attachments to brands. **Journal of Consumer Psychology**, v. 15, n. 1, p. 77-91, 2005. <https://doi.org/10.1108/13612021211265872>
- VALDEZ, P.; MEHRABIAN, A. Effects of Color on Emotions. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 123, n. 4, p. 394-409, 1994. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.123.4.394>
- VERÍSSIMO, J. A mulher "objecto" na publicidade. Livro de Actas Do 4º Congresso Da Associação Portuguesa de Ciências Da Comunicação. 2005. p. 1-13. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/verissimo-jorge-mulher-objecto-publicidade.pdf>
- WESTBROOK, R. Affective Product / Consumption-B Responses and. **Journal of Marketing Research**, v. 24, n. 3, p. 258-270, 1987.
- WORTHINGTON, S.; RUSSELL-BENNETT, R.; HÄRTEL, C. A tri-dimensional approach for auditing brand loyalty. **Journal of Brand Management**, v. 17, n. 4, p. 243-253, 2009. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.24>
- XIE, Y.; BATRA, R.; PENG, S. An Extended Model of Preference Formation Between Global and Local Brands: The Roles of Identity Expressiveness, Trust, and Affect. **Journal of International Marketing**, v. 23, n. 1, p. 50-71, 2015. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0009>
- YALCH, R. F.; SPANGENBERG, E. R. The effects of music in a retail setting on real and perceived shopping times. **Journal of Business Research**, v. 49, n. 2, p. 139-147, 2000. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00003-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00003-X)

YI, Y. Cognitive and affective priming effects of the context for print advertisements. **Journal of Advertising**, v. 19, n. 2, p. 40-48, 1990. <https://doi.org/10.1080/00913367.1990.10673186>

ZAJONC, R. B. Feeling and Thinking Preferences Need No Inferences. **Zhonghua Yi Shi Za Zhi**, v. 35, n. 2, p. 151-175, 1980. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.2.151>

## ARTIGOS

PERSONAL BRANDING: ANTECEDENTES E  
CONSEQUENTES DA MARCA PESSOALPERSONAL BRANDING: ANTECEDENTS AND  
CONSEQUENTS OF PERSONAL BRAND

## RESUMO

O propósito deste artigo é analisar os antecedentes e os consequentes da marca pessoal, compreendendo como as diferenças culturais podem influenciar os resultados para o Brasil e para Portugal. O modelo conceitual apresenta nove hipóteses relativas à marca pessoal, e o teste é baseado em uma amostra de 473 pessoas, naturais do Brasil e de Portugal. Os dados foram coletados por meio de um questionário *online*, que foi analisado, estatisticamente, por meio do modelo de equações estruturais. A criatividade e o otimismo apresentaram um impacto positivo na marca pessoal para os dois países participantes da amostra. Além disso, também foram encontradas evidências estatísticas positivas nas relações entre a marca pessoal e a satisfação com a vida, a empregabilidade percebida, o sucesso profissional e a personalidade de marca. Dessa forma, conclui-se que a gestão da marca pessoal pode ser considerada um fator de diferenciação do indivíduo no mercado de trabalho para ambos os países. Contribuições práticas: este estudo apresenta três inovações principais: a) os principais elementos para a construção de marcas pessoais de sucesso; b) as características que o indivíduo deve desenvolver para construir uma marca pessoal efetiva; c) os efeitos de se construir uma marca pessoal forte. Assim, as características controle de *locus* interno, a proatividade, a criatividade e o otimismo favorecem a construção de marcas pessoais fortes, efetivas, e os efeitos diretos de uma boa estratégia são a satisfação com a vida, a empregabilidade percebida, o sucesso profissional e a personalidade de marca.

**Palavras-chave:** Marca pessoal. *Personal branding*. Empregabilidade. Sucesso Profissional. Satisfação com a Vida. Personalidade de Marca.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the antecedents and consequents of personal brand, understanding how cultural differences can influence the results for Brazil and Portugal. The conceptual model presents nine hypotheses related to the personal brand, and the test is based on a sample of 473 respondents, from Brazil and

**Juliana Farias de Andrade**  
[jujulianafarias@gmail.com](mailto:jujulianafarias@gmail.com)  
*Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal Fluminense, pós-graduada em Marketing e especializada em Gestão de Projetos pela Faculdade de Economia e Finanças Ibmec e Mestre em Marketing pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.*

Portugal. Data were collected through an online questionnaire, which was statistically analyzed through the structural equations model. Creativity and optimism had a positive impact on the personal brand for the two countries participating in the sample. In addition, positive statistical evidences were found in the relationship between personal brand and life satisfaction, perceived employability, professional success and brand personality. Thus, it is concluded that personal brand management can be considered a differentiating factor of the individual in the labor market for both countries. Practical contributions: this study presents three innovations: a) the main elements for the construction of successful personal brands; b) the characteristics that the individual must develop to build an effective personal brand; c) the effects of building a strong personal brand. Thus, the characteristics internal locus control, proactivity, creativity and optimism favor the construction of strong, effective personal brands, and the direct effects of a good strategy are life satisfaction, perceived employability, professional success and brand personality.

**Keywords:** Personal Brand. Personal Branding. Employability. Professional Success. Life Satisfaction. Brand Personality.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho vem sofrendo algumas transformações em função de sucessivas crises socioeconômicas e da revolução causada pelo aprimoramento tecnológico. Tais mudanças vêm tornando o ambiente empresarial, cada vez mais, competitivo e com oportunidades limitadas; portanto, mostrar o seu diferencial passa a ser uma importante tarefa dos profissionais que atuam no mercado de trabalho. Assim, surge a necessidade de se construir uma estratégia de marca pessoal como uma vantagem diante da concorrência. Philbrick e Cleveland (2015) afirmam que construir sua marca pessoal pode servir como caminho para o sucesso profissional, pois uma marca pessoal ajuda o indivíduo a re-

sumir e a comunicar o que o torna especial para o mundo profissional. Portanto, a marca pessoal aparece como um direcionador de autodesenvolvimento para os estudantes e profissionais que já possuem uma carreira garantirem melhores posições no mercado de trabalho.

Montoya e Vandehey (2002) afirmam que uma marca pessoal trata-se da percepção que o outro tem de uma pessoa e não o que ela realmente é. A gestão de uma marca pessoal, também chamada de *personal branding*, conforme Khedher (2015b), é definida como um processo de estabelecer uma identidade pessoal única, desenvolvendo uma comunicação ativa da identidade de marca para um mercado-alvo específico e avaliando seu impacto na imagem e reputação de forma a atingir os seus objetivos pessoais e profissionais. Para que tal processo seja efetivo, é necessário construir um plano de desenvolvimento de marca pessoal (PETERS, 2001; MONTOYA; VANDEHEY, 2002; RAMPERSAD, 2008; KHEDHER, 2015b; PHILBRICK; CLEVELAND, 2015; RANGARAJAN; GELB; VANDAVEER, 2017; EVANS, 2017; ILIES, 2018). Rampersad (2009) aponta que ter uma marca pessoal forte estimula percepções significativas sobre os valores e as qualidades que o indivíduo representa; mostra aos outros quem ele é, o que faz, o que o faz ser diferente, como criar valor e o que se pode esperar dele; influencia como os outros o percebem; cria expectativas na mente dos outros sobre o que receberão quando trabalharem com ele; cria uma identidade ao seu redor, que torna mais fácil para as pessoas lembrarem-se dele; mostra-se aos clientes potenciais como a única solução para o problema deles; coloca-o acima da concorrência e o torna único e melhor que os concorrentes no mercado. A autenticidade também se destaca, nesse contexto, por ser um diferencial para a marca pessoal, sendo tida como objeto de estudo no que tangencia a percepção dos consumidores a respeito da marca de celebridades (THOMSON, 2006; MOULARD; GARRITY; RICE, 2015; ILICIC; WEBSTER, 2016); KUCHARSKA *et al.*, 2018) e para a construção de marcas pessoais autênticas (RAMPERSAD, 2009; AHMAD;

HASHIM; HARUN, 2016; FIGURSKA, 2016; POTGIETER; DOUBELL; KLOPPER, 2017).

Entretanto, apesar de sua importância na literatura, existem poucos estudos empíricos a respeito do tema marca pessoal; portanto, é fundamental progredir no assunto para entender quais são os comportamentos necessários para construir estratégias de marcas pessoais e os efeitos que tais estratégias poderão provocar na carreira e na vida do indivíduo. De acordo com Khedher (2015b), a literatura acadêmica que examina a marca pessoal ainda está subdesenvolvida, e a natureza popular do fenômeno entre os praticantes convida a um exame mais aprofundado.

Este estudo tem como objetivo identificar os antecedentes e os consequentes da marca pessoal. Dessa forma, é fundamental compreender a influência do ambiente educacional na construção de uma marca pessoal, bem como averiguar os principais comportamentos necessários para que o indivíduo construa uma marca pessoal forte. Este trabalho também pretende identificar os resultados de uma gestão estratégica de marca pessoal na satisfação com a vida, na percepção de empregabilidade, no sucesso profissional e na personalidade de marca. Além disso, espera-se, também, entender se há diferenças culturais com relação às variáveis propostas, já que a matriz cultural é a mesma, sendo o Brasil fruto da colonização de Portugal.

Para a realização deste trabalho de investigação, recorreu-se a uma amostra, considerando estudantes e pessoas que exercem ou já exerceram alguma atividade no mercado de trabalho. A amostra contemplou 258 pessoas naturais do Brasil e 215 pessoas naturais de Portugal, totalizando 473 respostas. Os dados foram recolhidos a partir de um questionário *online*, que foi analisado, estatisticamente, por meio do modelo de equações estruturais.

## 2 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE ESTUDO

### 2.1 MARCA PESSOAL

De acordo com Kotler (1999), marca

pode ser definida como um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou a combinação desses, que é usado para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los de seus competidores. Para Kotler e Levy (1969), toda organização produz um tipo de produto, podendo ser este um produto físico, um serviço, uma pessoa, uma organização ou uma ideia. Quando os autores consideram o produto como sendo uma pessoa, mencionam que o *marketing* pessoal é uma atividade humana endêmica, desde um funcionário tentando impressionar seu chefe até um estadista tentando ganhar apoio do seu público. Consequentemente, uma pessoa pode usufruir das ferramentas de *marketing* para se tornar um produto de venda.

Na literatura, o conceito de marca pessoal foi indiretamente introduzido por Erving Goffman em seu livro *“The Presentation of Self in Everyday Life”*, em 1959, retratando que a autoapresentação é um mecanismo que permite que uma pessoa crie e mantenha uma identidade de marca (SHEPHERD, 2005; LABRECQUE; MARKOS; MILNE, 2011; CHEN, 2013; EDMISTON, 2014; KHEDHER, 2015a, 2015b; PHILBRICK; CLEVELAND, 2015; BREMS *et al.*, 2017; KHAMIS; ANG; WELLING, 2017; THOMPSON-WHITESIDE; TURNBULL; HOWE-WALSH, 2018; BUSCH; DAVIS, 2018; WHITMER, 2019). No entanto, o conceito veio a se popularizar, somente na década de 1990, com Peters (1997) que sugere que, para estar no mundo dos negócios, o trabalho mais importante é ser o gerente de *marketing* da marca chamada “você”.

Montoya e Vandehey (2002) afirmam que a marca pessoal é a projeção pública de certos aspectos da personalidade, competências e valores de uma pessoa; não a pessoa como um todo. Portanto, trata-se da percepção que o outro tem de uma pessoa e não o que ela realmente é. Para os autores, todos já possuem uma marca pessoal na família, no círculo social ou profissional, e não se sabe quando foi criada, mas ela é a soma de atitudes, ações e forma de tratar os outros, isto é, uma percepção construída pelos

outros ao longo do tempo. Ainda segundo os autores, tudo no entorno influencia uma marca pessoal, o que inclui a forma de andar, vestir e falar; a educação; a vizinhança; a profissão; a escolha do cônjuge; carro e os amigos; o jeito de vender, negociar e encarar as obrigações; o atendimento ao cliente e a forma de se apresentar; e o quanto as promessas feitas são cumpridas. Os autores destacam que ter uma marca pessoal forte suporta o *top of mind status*, ou seja, quando alguém pensa em um projeto, ele sabe quem é o primeiro da lista a ser chamado para participar; garantindo uma posição de liderança; aumentando-se a autoridade / credibilidade das decisões; o prestígio, dando mais peso e visibilidade às ações realizadas; o valor percebido do que é vendido; o reconhecimento; a associação com as tendências; o potencial de ganhos, em termos de promoções, as vendas ou a percepção de *expertise*, o que torna possível requerer boas compensações; além de atrair as pessoas certas; criar oportunidades; denotar competências; tornar o indivíduo famoso e conhecido no meio em que atua; e o desafiar a conquistar seus objetivos.

A marca pessoal vem sendo estudada em várias áreas, incluindo a acadêmica, com objetivo de apoiar estudantes a entrarem no mercado de trabalho (STANTON; STANTON, 2013; SHUKER, 2014; GANDER, 2014; HOOD; ROBLES; HOPKINS, 2014; EDMISTON, 2016; KOÇIAJ *et al.*, 2016; BUSCH; DAVIS, 2018; ILIES 2018; ROBSON, 2019); para melhoria da marca pessoal de profissionais em geral (PARMENTIER; FISCHER; REUBER, 2013; VOSLOBAN, 2013; FIGURSKA, 2016) e para profissionais especializados no setor de educação (CLOSE; MOULARD; MONROE, 2011; AHMAD; HASHIM; HARUN, 2016, DUFFY; POOLEY, 2017); de vendas (AMOAKO; OK-PATTAH, 2018); farmacêutico (KLEPPINGER; CAIN, 2015); médico (KALIA *et al.*, 2017); jornalístico (BREMS *et al.*, 2017) e de auditoria (HAIG, 2018). Há também estudos que revelam a influência da marca pessoal de CEOs e executivos de alto nível na imagem da corporação (PEACOCK, 2007; CHEN, 2013; KARADU-

MAN, 2013; BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013); o impacto das mídias sociais na marca pessoal (LABRECQUE; MARKOS; MILNE, 2011; EDMISTON, 2014; HOOD; ROBLES; HOPKINS, 2014; CHEN; CHUNG, 2016; KHAMIS; ANG; WELLING, 2017) e o trabalho de imagem de marca realizado por celebridades (THOMSON, 2006; LUNARDO; GERGAUD; LIVA, 2015), atletas (ARAI; KO; KAPLANIDOU, 2013; KUCHARSKA *et al.*, 2018) e políticos (OMOJOLA, 2008).

O processo de *personal branding* também pode ser chamado de *branding* pessoal, *personal branding*, *self-branding*, *self-marketing*, gestão de marcas humanas, autopromoção, autoposicionamento e autoreflexão. Segundo Khedher (2015b), a gestão da marca pessoal é definida como um processo de estabelecer uma identidade pessoal única, desenvolvendo uma comunicação ativa da identidade de marca para um mercado-alvo específico e avaliando seu impacto na imagem e na reputação de forma a atingir os seus objetivos pessoais e profissionais.

Embora não exista um modelo único definido a ser adotado, na literatura, existem alguns modelos de *personal branding* com aspectos em comum que podem ser observados. Assim, a partir da análise desses modelos, foi possível observar que todos consideram que é necessário: uma etapa de autoconhecimento; a identificação do fator de diferenciação do indivíduo, ou seja, sua proposta de valor; a definição de objetivos de carreira e a construção de um plano de marca pessoal, buscando o aprimoramento da marca já existente; o desenvolvimento de uma rede de contatos que gere oportunidades e recomendações; além da comunicação do diferencial competitivo, utilizando canais *online* e *offline*, de forma a gerar visibilidade nas redes sociais ou fisicamente. Desse modo, será possível divulgar a marca pessoal de maneira consistente e autêntica para gerar um impacto positivo no seu público alvo, contribuindo, diretamente, para o atingimento do sucesso profissional.

A autenticidade passa a ser vista como um diferencial para a marca pessoal, princi-

palmente, a respeito da percepção dos consumidores em relação à marca de celebridades e à construção de marcas pessoais autênticas. Com objetivo de dar continuidade ao trabalho de Moulard, Garrity e Rice (2015) e investigar a autenticidade da marca da celebridade, Ilicic e Webster (2016) desenvolveram uma escala para medir a percepção do consumidor sobre a autenticidade da marca de celebridades. Como base para a construção de sua escala, os autores utilizaram a escala de autenticidade, desenvolvida por Kernis e Goldman (2006), considerando apenas os construtos, o comportamento consistente e a orientação relacional, já que seriam mais adequados em relação às percepções do consumidor, pois eles envolvem outros, observando a pessoa real. Já os construtos conscientização e o processamento imparcial foram desconsiderados da escala, pois seriam importantes apenas para um eventual reposicionamento de marca da celebridade. Para a criação da escala, os autores ponderaram também o estudo de Thomson (2006) que sugere que os consumidores formam fortes ligações com celebridades quando têm as suas necessidades de autodeterminação (autonomia e afinidade) satisfeitas.

Dessa forma, os componentes comportamentais e relacionais da autenticidade concentram-se em ser fiel a si mesmo e ser genuíno nas relações com os outros, ao passo que a ligação afetiva e a autodeterminação se concentram em celebridades que satisfazem as necessidades humanas básicas de liberdade e conexão com fortes laços afetivos. Como resultado, os autores constataram que as percepções do consumidor sobre a autenticidade da marca da celebridade influenciam suas intenções de comprar marcas endossadas, podendo a escala ser usada para apoiar o posicionamento ou desenvolver uma marca de uma celebridade.

Na literatura, também é possível encontrar estudos que tratam da marca pessoal autêntica. De acordo com Rampersad (2008), a marca pessoal deve ser autêntica, refletir o caráter da pessoa e ser construída a partir dos seus valores, forças, características únicas e talento. Os elementos que constituem uma marca pessoal

autêntica e efetiva são nomeadamente: autenticidade, consistência, relevância, autoridade, distinção, especialização, visibilidade, integridade, boa vontade, persistência e performance (MONTROYA; VANDEHEY, 2002; RAMPERSAD, 2009). Potgieter, Doubell e Klopper (2017) acrescentam a personalidade como fator de diferenciação dos indivíduos, evidenciando que os traços de personalidade precisam estar, claramente, identificados na marca pessoal.

## 2.2 ANTECEDENTES DA MARCA PESSOAL

### 2.2.1 Ambiente Educacional

De acordo com a literatura, o ambiente educacional é um dos fatores contextuais que influenciam o crescimento de carreira dos indivíduos. Tanto para empregados assalariados quanto empreendedores, a educação aparece como um diferencial competitivo no mercado de trabalho.

Em paralelo, a teoria do comportamento planejado (TPB) aponta a educação como um dos fatores que levam o indivíduo a desenvolver um comportamento planejado. Os diversos modelos de *personal branding* estudados, na literatura, apontam a necessidade de se construir estratégias de marca pessoal de forma planejada, praticando o autoconhecimento e a gestão de um plano de melhorias do comportamento do indivíduo, de forma a ampliar a visibilidade da marca pessoal. Além disso, muitos estudos apontam a necessidade de se trabalhar o *personal branding* no ambiente universitário para o desenvolvimento de um planejamento de carreira (STANTON; STANTON, 2013; SHUKER, 2014; GANDER, 2014; HOOD; ROBLES; HOPKINS, 2014; EDMISTON, 2016; KOÇIAJ *et al.*, 2016; BUSCH; DAVIS, 2018; ILIES, 2018; ROBSON, 2019).

Segundo Ilies (2018), o *branding* pessoal pode ser enquadrado em modelos de boas práticas, fornecendo aos jovens profissionais clareza sobre o significado da gestão de marca, como ela pode ser usada e os resultados posi-

tivos que ela pode trazer. De acordo com a autora, o tema não deve ser evitado na área acadêmica nem em programas de aconselhamento de carreira, nos quais os estudantes podem ter a oportunidade de se concentrar nos estágios iniciais de seu desenvolvimento pessoal. Johnson (2017) considera que os estudantes precisam entender o conceito de marca pessoal e como as ações em que eles se engajam, especialmente, nas mídias sociais, podem afetar seu futuro. Segundo o autor, torná-los conscientes do processo de *branding* pessoal ajuda-os não só a controlar as suas publicações e divulgações nas redes sociais, mas também a terem sucesso na construção de suas carreiras.

Dessa forma, o ambiente educacional pode transmitir uma maior segurança sobre o que é preciso ser feito a respeito da marca pessoal, facilitando a entrada dos estudantes no mercado de trabalho. Considerando todas as perspectivas supracitadas, propõe-se a hipótese:

**H1: Espera-se uma relação positiva entre o ambiente educacional e a construção de uma marca pessoal.**

### 2.2.2 Controle de *Locus* Interno

Conforme verificado na literatura, o controle de *locus* interno é uma característica baseada na crença do indivíduo de ter o controle sobre seu próprio destino e não contar com fatores como sorte, acaso ou forças externas poderosas, como é o caso do controle de *locus* externo (ROTTER, 1966; LOW; MACMILLAN, 1988; STEWART, 2012).

No processo de *personal branding*, os autores apontam que o indivíduo é o único responsável por sua própria marca e pela imagem e reputação que transmite aos outros. Para que tal processo seja efetivo, é necessário construir um plano de desenvolvimento de marca pessoal (PETERS, 2001; MONTOYA; VANDEHEY, 2002; RAMPERSAD, 2008; KHEDHER, 2015b; PHILBRICK; CLEVELAND, 2015; RANGARAJAN; GELB; VANDAVEER, 2017; EVANS, 2017; ILIES, 2018).

Para Amoako e Adjaison (2014), o *bran-*

*ding* pessoal é um comportamento orientado por objetivos, que aumenta o nível de motivação e o desempenho de uma pessoa em um local de trabalho ou em um empreendimento e, consequentemente, amplia a percepção de confiança nos outros. Kalia *et al.* (2017) apontam que existem componentes intencionais e não intencionais na construção de uma marca pessoal. Para os autores, é considerado um componente intencional da marca quando o indivíduo faz um rápido discurso polido no momento em que alguém pergunta o que ele faz, e tal prática, se bem executada, deixa uma impressão poderosa e duradoura de confiança e proficiência. Outro exemplo dado pelos autores sobre um componente intencional de marca pessoal é a forma de relacionamento com pessoas consideradas referência no meio de atuação, pois elas passam à frente o quão agradável e útil foi a experiência. Como componentes não intencionais ou inconscientes da marca pessoal, os autores destacam a qualidade do trabalho que se torna conhecida, ao longo do tempo, e o grau de confiança que uma pessoa inspira nas outras de que ela fará um trabalho quando estiver comprometida a fazê-lo.

Portanto, uma pessoa com maior controle de *locus* interno pode sentir-se mais segura e transmitir uma maior confiança tanto no seu discurso, quanto em seu trabalho no dia a dia, tornando sua marca mais autêntica e conhecida no setor em que atua. Nesse contexto, propõe-se a seguinte hipótese:

**H2: Espera-se uma relação positiva entre o controle de locus interno e a construção de uma marca pessoal.**

### 2.2.3 Proatividade

Na literatura, o comportamento proativo é o principal influenciador da mudança no ambiente. De maneira ativa, o indivíduo é capaz de mudar a sua performance e atingir o sucesso no trabalho (BATEMAN; CRANT, 1993; SEIBERT; CRANT; KRAIMER, 1999; CRANT, 2000).

De acordo com Karaduman (2013), todo mundo tem uma marca pessoal, mas isso não é

suficiente, pois uma boa e proativa gestão bem como uma boa divulgação tornam uma marca bem conhecida pelas pessoas. Para o autor, todos os membros da empresa devem estar cientes da importância de gerenciar sua marca pessoal nas mídias sociais.

Vosloban (2013) afirma que, para construir uma marca pessoal forte, algumas atividades e ações específicas devem ser realizadas. Segundo a autora, os colaboradores devem adotar diversas atividades e ações, como participar de feiras internacionais, aprimorar as habilidades em idiomas estrangeiros, participar de atividades extras, como encontrar ótimas soluções para economizar tempo, sempre adotando uma atitude positiva, proativa e altamente competitiva, sem ultrapassar os valores pessoais e do grupo. De acordo com a autora, tais indivíduos trabalham muito, são ambiciosos, pontuais, estudiosos e acreditam no que fazem, além de estarem, constantemente, à procura de oportunidades para se submeter a várias experiências, pois definiram, claramente, suas aspirações e ambições pessoais. Ainda, segundo a autora, essas são as ações que os tornam visíveis dentro do nível gerencial da empresa, ao lado de sua capacidade de tomar decisões, de se comunicar com clareza e eficiência e de assumir seus objetivos estabelecidos com autonomia e cumprir o que prometem.

Kleppinger e Cain (2015) entendem que, para os jovens profissionais, a escolha não é mais simplesmente usar ou não ferramentas de comunicação digital, mas também controlar, de forma proativa, uma imagem pública, seja por meio do uso de mídias sociais ou *offline*. Similarmente, Evans (2017) afirma que a marca pessoal de um indivíduo não é estática, nem a forma como os outros a percebem, portanto é preciso se esforçar de maneira proativa e regular, para melhorar a marca pessoal. Segundo Johnson (2017), construir uma marca pessoal é um processo contínuo, em que os estudantes precisam não só estar atualizados com as mídias sociais e as tendências do setor, mas também estar cientes das percepções que estão formando na mente dos outros, tanto nas inte-

rações presenciais, quanto *online*. Conforme o autor, ter boas habilidades de comunicação escrita e oral e demonstrar conhecimento no campo de atuação são chaves para o desenvolvimento de uma marca pessoal forte, estando muitas ferramentas disponíveis para os alunos usarem nas mídias sociais para exibir e monitorar sua marca pessoal.

Assim, uma pessoa proativa no desenvolvimento de sua marca pessoal pode ser considerada uma pessoa mais atrativa, com uma personalidade mais visível e forte. Nesse contexto, a seguinte hipótese é proposta:

**H3: Espera-se uma relação positiva entre a proatividade e a construção de uma marca pessoal.**

## 2.2.4 Criatividade

Segundo Amabile (1988), a criatividade é a produção de ideias novas e úteis feita por um indivíduo ou pequenos grupos de indivíduos trabalhando juntos. A literatura mostra que a criatividade é uma característica muito valorizada pelas empresas (ZHOU; GEORGE, 2001; AMABILE *et al.*, 2005; OOSTERBEEK; VAN PRAAG; IJSSELSTEIN, 2010), é uma das competências que será um diferencial humano em relação aos robôs (FREY; OSBORNE, 2017) e também é uma habilidade de destaque no perfil psicológico de líderes (CHEN; CHUNG, 2016).

De acordo com Gorbatov, Khapova e Lysova (2018), indivíduos com habilidades digitais superiores, capazes de descobrir características próprias de diferenciação competitiva e transformá-las, criativamente, em discursos e imagens atraentes, de forma estratégica e, socialmente, apropriada, têm maiores chances de sucesso profissional e pessoal.

Portanto, uma pessoa criativa transmite uma imagem de maior valor, mais interessante e mais forte, garantindo maiores chances de obter sucesso. Sendo assim, a seguinte proposta de hipótese é colocada:

**H4: Espera-se uma relação positiva entre a criatividade e a construção de uma marca pessoal.**

## 2.2.5 Otimismo

De acordo com Luthans e Youssef (2004), o otimismo envolve um estilo explicativo positivo que atribui eventos positivos a causas internas, permanentes e abrangentes e eventos negativos a eventos externos, temporais e específicos da situação. Schweizer e Koch (2001) afirmam que ser otimista significa ter uma expectativa de resultados positivos.

A variável *otimismo* vem sendo utilizada em muitos estudos relacionados ao ambiente organizacional (LUTHANS; YOUSSEF, 2004), sendo estudada como uma ferramenta para a ampliação da rede de contatos (CHEN *et al.*, 2017). Para Andersson (2012), o otimismo está associado com o tamanho aprimorado da rede de contatos, bem como com os laços entre pessoas que não têm grau de parentesco e por meio de linhas de idade, educação e raça. Seguindo esses resultados, o autor chama atenção para a personalidade, como responsável pela estrutura social de oportunidades e recursos. Similarmente, Carver e Scheier (2014) afirmam que o estudo científico do otimismo se estendeu ao campo das relações sociais: novas evidências indicam que os otimistas têm melhores conexões sociais, pois trabalham mais arduamente para mantê-las.

No que tangencia os modelos de construção de marca pessoal, a rede de contatos, ou também assim chamada *networking*, é de fundamental importância e precisa ser trabalhada de maneira constante para que se obtenha efetividade da marca pessoal (PETERS, 2001; MONTOYA; VANDEHEY, 2002; RAMPER-SAD, 2008; KHEDHER, 2015b; PHILBRICK; CLEVELAND, 2015; RANGARAJAN; GELB; VANDAVEER, 2017; EVANS, 2017; ILIES, 2018).

Segundo Brooks e Anumudu (2016), marcas pessoais podem divulgar-se, pessoalmente, em papel ou online, visto que, pessoalmente, podem ser trabalhadas por meio de discursos, entrevistas, redes de contato ou do gerenciamento da primeira impressão de alguém, atentando-se para a autenticidade, lin-

guagem corporal, abertura e vestimenta adequadas e aos detalhes. Em paralelo, Vosloban (2013) afirma que é preciso considerar a atitude do indivíduo como um fator determinante ao analisar a sua marca pessoal. Segundo a autora, os indivíduos que atuam em uma organização, que são sociáveis, otimistas, dedicados, responsáveis, eficientes, orientados para resultados, motivados para alcançar objetivos, respeitosos, de mente aberta e flexíveis têm mais probabilidade de construir uma marca pessoal de sucesso, serem valorizados e reconhecidos.

Portanto, sendo o otimismo um grande facilitador de construção e manutenção de redes de contato, tal característica pode vir a ter um impacto positivo na construção de marcas pessoais. Assim, propõe-se a hipótese a seguir: **H5: Espera-se uma relação positiva entre o otimismo e a construção de uma marca pessoal.**

## 2.3 CONSEQUENTES DA MARCA PESSOAL

### 2.3.1 Satisfação com a Vida

Na literatura, a satisfação com a vida é um processo interno e depende da reflexão feita pelo indivíduo em função das experiências vividas (DIENER *et al.*, 1985; PAVOT *et al.*, 1991; BLATNÝ *et al.*, 2018). Muitos estudos apontam a necessidade do autoconhecimento no processo de *personal branding* (RAMPER-SAD, 2008; WEE; BROOKS, 2010; KHEDHER, 2015b; KOÇIAJ *et al.*, 2016; EVANS, 2017; JOHNSON, 2017; ILIES, 2018), o que acaba por levar o indivíduo a refletir sobre as circunstâncias vividas e averiguar a sua satisfação com a vida.

Ilies (2018) entende que o processo de *personal branding* contempla o autoconhecimento, gerando maior autoconfiança e conhecimento sobre a percepção social, o que ajudará a pessoa a projetar metas de desenvolvimento pessoal viáveis. Segundo a autora, esse processo refere-se à observação cuidadosa, intencional, consciente e permanente dos sentimentos, emoções, ações e resultados próprios das ações

realizadas, com objetivo de manter o que é apropriado e eliminar ou mudar o que a pessoa percebe não ser útil. Ainda de acordo com a autora, o papel da introspecção pessoal é capitalizar as oportunidades que surgem do fundo informacional, educacional e social que a pessoa tem. Para Khedher (2015b), a gestão da marca pessoal é, essencialmente, um processo de dentro para fora que serve para encapsular os pontos fortes atuais e a singularidade do indivíduo em relação a um mercado-alvo.

Gorbatov, Khapova e Lysova (2018) entendem que o processo de *personal branding* deve contemplar a efetiva construção de sentido, a busca de *feedback*, a autorreflexão e uma maior autoconsciência, levando a minimizar a lacuna entre o “eu” desejado e a identidade percebida, resultando em uma marca pessoal mais forte e mais coerente.

Assim, tamanha avaliação pode levar o indivíduo a refletir sobre todos os aspectos da sua vida, compreendendo se está ou não no caminho para encontrar a satisfação pessoal e profissional. Neste contexto, é possível propor a hipótese a seguir:

**H6: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie a satisfação com a vida.**

### 2.3.2 Empregabilidade Percebida

Na literatura, não há um consenso a respeito do conceito de empregabilidade (SILLA *et al.*, 2009). Existem autores que estudam a empregabilidade mediante os indicadores objetivos, como capital intelectual (nível educacional e treinamentos) ou indicadores de carreira (posição ocupada ou número de mudanças de emprego) (BERNTSON; SVERKE; MARKLUND, 2006). Outros autores atrelam o conceito de empregabilidade a fatores subjetivos, como a percepção dos empregados das alternativas disponíveis no mercado de trabalho externo ou na organização em que atuam (BAGSHAW, 1997; FORRIER; SELS, 2003; SILLA *et al.*, 2009).

Na literatura, existem outros estudos que atestam o surgimento de novos conceitos para

desenvolvimento de carreira, como o conceito de protagonismo de carreira, em que o indivíduo passa a ser o responsável pela gestão da sua carreira (HALL, 1996; DE VOS; SOENS, 2008; DE VOS; DEWETTINCK; BUYENS, 2009); e o conceito de carreira sem fronteiras, em que o indivíduo não pertence à nenhuma empresa específica e as oportunidades e objetivos devem ser pensados muito além da empresa (CLAES; RUIZ-QUINTANILLA, 1998; ARTHUR; ROUSSEAU, 2001; ARTHUR; KHAPOVA; WILDEROM, 2005). Ambos os conceitos podem ampliar a percepção do indivíduo sobre o mercado de trabalho e sua empregabilidade.

Ilies (2018) aponta que o mercado de trabalho está, cada vez mais, populoso, exigindo uma seleção rigorosa de funcionários, com base em demandas crescentes de habilidades para resolver múltiplas tarefas e lidar com mudanças organizacionais frequentes devido à dinâmica dos negócios e do mercado. A autora afirma que o *personal branding* pode ajudar tanto empresas e pessoas, que aspiram a um bom emprego e uma carreira de sucesso, e a compreender, facilmente, os requisitos para um bom posicionamento no ambiente de trabalho e uma seleção eficiente.

Segundo Figurska (2016), uma marca pessoal é o tema da ação de pessoas que são orientadas para o sucesso e focadas no desenvolvimento consciente e direcionado de suas próprias carreiras. De acordo com a autora, a construção efetiva de uma marca pessoal exige não apenas boas intenções, autoconhecimento, objetivos definidos de vida e carreira, consistência na ação, mas também conhecimento e capacidade de usar ferramentas apropriadas, incluindo, em particular, ferramentas de informação e comunicação, dando aos usuários possibilidades quase ilimitadas para estabelecer e manter relações profissionais e não profissionais. Gorbatov, Khapova e Lysova (2018) pontuam que as estruturas de carreiras contemporâneas, baseadas nos novos conceitos de carreira, compartilham a mesma suposição subjacente de que as mudanças na carreira se tornarão mais frequentes e a gestão pessoal aumentará.

Portanto, a gestão pessoal da carreira proporcionada por uma estratégia de marca pessoal efetiva poderá impactar diretamente a percepção de empregabilidade do indivíduo. Assim, pode-se ponderar a seguinte proposta:

**H7: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie a percepção de empregabilidade.**

### 2.3.3 Sucesso Profissional

Na literatura, o sucesso profissional pode ser visto de duas formas, sendo ele considerado o sucesso subjetivo, refletindo o senso próprio do indivíduo e como ele está caminhando ao longo da sua estrada profissional; ou sucesso objetivo, que reflete a posição, situação e *status* no qual o indivíduo se encontra, envolvendo a percepção de outros. Há também, a interdependência entre o sucesso objetivo e o subjetivo, que pode ou não ser acumulada na visão de sucesso profissional (SEIBERT; CRANT; KRAIMER, 1999; ARTHUR; KHAPOVA; WILDEROM, 2005; DE VOS; DEWETTINCK; BUYENS, 2009).

Para De Vos e Soens (2008), desenvolver uma atitude de carreira protagonista pode, portanto, ser importante para os indivíduos, a fim de fazer escolhas de carreira que levam ao sucesso subjetivo. Os autores evidenciam que tanto a visão de carreira, quanto os comportamentos de autogerenciamento são importantes para explicar o sucesso profissional. De Vos, Dewettinck e Buyens (2009) afirmam que os indicadores subjetivos de sucesso profissional são mais importantes do que os indicadores objetivos e que os funcionários obtêm esse sentimento de sucesso a partir de suas próprias ações, e não, pelas ações das organizações.

Para Figurska (2016), o desenvolvimento profissional desafia os funcionários com novos requisitos, obriga-os a adquirir conhecimentos, novas habilidades, moldar e fortalecer atitudes apropriadas. A autora afirma que as pessoas que não se desenvolvem são deixadas para trás e têm chances, significativamente, menores de sucesso profissional; portanto, ter uma marca

pessoal forte está-se tornando, cada vez mais, essencial e é a chave para o sucesso profissional e pessoal. Ainda, segundo a autora, aqueles que querem alcançar o sucesso profissional, precisam tomar sua carreira em suas próprias mãos e não esperar pelo que a vida trará.

Ilies (2018) afirma que é importante entender que a marca pessoal pode ser o ponto de partida de uma carreira de sucesso. Similarmente, Amoako e Okpattah (2018) reforçam que os indivíduos, que se esforçam para construir suas marcas pessoais, provavelmente, terão maior rendimento em desempenho individual ou pessoal, produtividade da força de trabalho e grande sucesso profissional.

Assim, é necessário construir uma marca pessoal forte e efetiva para atingir o sucesso profissional. Nesse contexto, é proposta a hipótese a seguir:

**H8: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie o sucesso profissional.**

### 2.3.4 Personalidade de Marca

Na literatura, a personalidade influencia o indivíduo de diversas formas. A personalidade é um fator que pode influenciar as crenças de um indivíduo (AJZEN, 2011); a motivação intrínseca (RYAN; DECI, 2000); a satisfação com a vida (BLATNÝ *et al.*, 2018); e o sucesso profissional (SEIBERT; CRANT; KRAIMER, 1999). O modelo *Big Five* é um dos mais utilizados na psicologia para descrever os aspectos gerais da personalidade humana – neuroticismo, extroversão, abertura, agradabilidade e conscienciosidade (BATEMAN; CRANT, 1993).

Quando o conceito de personalidade é trazido para o *marketing*, ele é atrelado às marcas, ou seja, refere-se ao conceito de personalidade de marca, em que os traços humanos são atrelados a uma marca (AAKER, 1997); passando a ser um importante componente da identidade da marca (CHERNATONY, 2007; GEUENS; WEIJTERS; WULF, 2009). Assim, a personalidade de marca contribui para uma identidade de marca diferenciada, apoia os esforços de comunicação e cria valor de marca

(AAKER, 1997; PATTERSON, 1999; PLUMMER, 2000; KIM; HAN; PARK, 2001; VALETTE-FLORENCE; GUIZANI; MERUNKA, 2011; EISEND; STOKBURGER-SAUER, 2013). Azoulay e Kapferer (2003) afirmam que a personalidade de marca é o conjunto de traços da personalidade humana que são aplicáveis e relevantes para as marcas. Os autores defendem que, conforme o conceito de personalidade definido pelos estudiosos em psicologia, o termo exclui os atributos intelectuais, gênero e classe social. No entanto, segundo os autores, ao adotar o conceito de personalidade de marca, qualquer aspecto humano, incluindo habilidades intelectuais e classe social, acabam sendo associados à marca. Para Sung *et al.* (2015), uma personalidade de marca também tem muito a ver com as características dos indivíduos que compram a marca e com as situações sociais e físicas em que ela é encontrada.

No contexto do *personal branding*, segundo Montoya e Vandehey (2002), uma marca pessoal é a projeção pública de certos aspectos da personalidade. A lei da personalidade, contemplada na construção de marcas pessoais efetivas, su-

gere que uma marca deve ser construída ao redor da personalidade, incluindo seus defeitos.

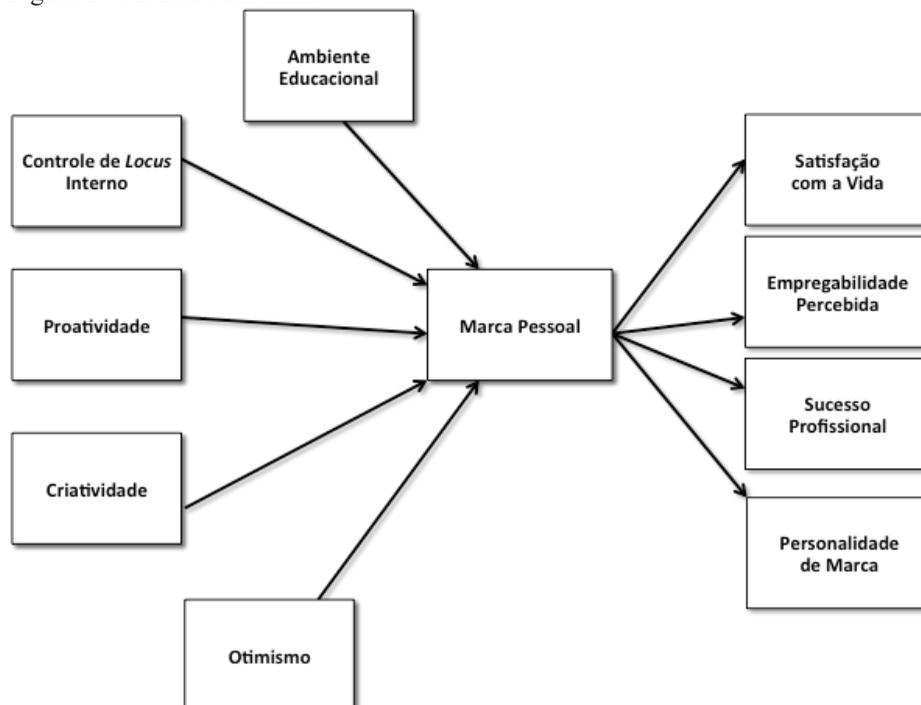
Portanto, a personalidade aparece como um item fundamental para percepção da autenticidade (RAMPERSAD, 2009) e na diferenciação dos indivíduos (FIGURSKA, 2016; POTGIETER; DOUBELL; KLOPPER, 2017). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

**H9: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie a personalidade de marca.**

### 3 MODELO CONCEITUAL

De maneira detalhada, o modelo conceitual propõe entender se o ambiente educacional do indivíduo e suas competências comportamentais, representadas pelo controle de *locus* interno, proatividade, criatividade e otimismo, influenciam na construção da sua marca pessoal. Com base nos critérios de definição e formulação de marcas pessoais, o estudo irá também identificar os efeitos da criação de uma marca pessoal relativos às seguintes variáveis: satisfação com a vida, empregabilidade percebida, sucesso profissional e personalidade de marca.

Figura 1 - Modelo conceitual



Fonte: elaborado pela autora.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

A amostra foi selecionada por conveniência, composta por 473 pessoas, contemplando estudantes e pessoas que já tiveram alguma experiência no mercado de trabalho oriundas do Brasil e de Portugal, trazendo, assim, uma visão mais ampla e diversificada para essa investigação. Para a caracterização da amostra, foram selecionadas as seguintes informações: país de origem e de residência, sexo, idade, nível de escolaridade completo, condição de trabalho, rendimento mensal, função que desempenha atualmente, tempo de experiência, área de atuação, setor e o número de funcionários da empresa em que atua / atuava. A tabela com caracterização da amostra pode ser vista no anexo I.

### 4.2 MEDIDAS

Os indicadores de medidas dos itens deste estudo foram baseados na literatura prévia. As métricas para esse modelo de pesquisa foram adaptadas de escalas anteriores, nomeadamente: ambiente educacional (AUTIO *et al.*, 2001), controle de *locus* interno (CHEN; GREENE; CRICK, 1998), proatividade (SEIBERT; CRANT; KRAIMER, 1999), criatividade (ZHOU; GEORGE, 2001), otimismo (SCHEIER; CARVER; BRIDGES, 1994) marca pessoal (ILICIC; WEBSTER, 2016), satisfação com a vida (DIENER *et al.*, 1985), empregabilidade percebida (DE VOS; SOENS, 2008), sucesso profissional (DE VOS; DEWETTINCK; BUYENS, 2009), personalidade de marca (AAKER, 1997).

Todos os itens das variáveis foram medidos através da escala *Likert* com 7 pontos, sendo: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Discordo; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo; 6 – Concordo parcialmente; 7 – Concordo totalmente. Para a pergunta sobre a personalidade de marca foi utilizada a escala com intervalo de 1 a 7, sendo 1 - nada e 7 - muito. No anexo II, pode ser encontrada a tabela com as variáveis e os indicadores.

### 4.3 VALIDADE

A análise fatorial confirmatória foi usada para acessar o modelo de medida, utilizando o *software AMOS 25* e o modelo final mostrou um bom ajustamento global (Incremental Fit Index (IFI) = 0,911; Tucker Lewis Index (TLI) = 0,906; Comparative Fit Index (CFI) = 0,910; Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0,041; Qui-Quadrado Relativo ( $\chi^2/gf$ ) = 1,789).

Hair *et al.* (2014) afirmam que a regra prática para qualquer estimativa de confiabilidade é 0,7 ou mais. A maioria dos itens apontou resultados acima de 0,7, tanto para o Alpha de Cronbach, quanto para a confiabilidade composta, ampliando a garantia de consistência interna dos itens. Como exceção, apresentaram-se as variáveis criatividade (0,601) e marca pessoal (0,694), que obtiveram valores aceitáveis. A variância média extraída (AVE) avalia a proporção da variância dos indicadores afetos à medição de uma determinada variável latente explicada por essa variável latente e para que possa aceitar a hipótese de sua fiabilidade é usual sugerir-se valores acima de 0,5 (LISBOA; AUGUSTO; FERREIRA, 2012). Verificou-se que a maioria das variáveis apresentou resultados acima de 0,5 para o indicador AVE, sendo possível afirmar que todos representam as variáveis latentes. As duas únicas exceções foram a variável marca pessoal (0,431) e a variável personalidade de marca (0,417), que apresentaram valores próximos ao desejado. Marôco (2014) afirma que a validade discriminante fica demonstrada se a AVE dos fatores forem superiores ou iguais ao quadrado da correlação entre esses fatores. No entanto, de acordo com as sugestões de Fornell e Larcker (1981), o modelo pode ser testado, exclusivamente com duas variáveis, com a correlação fixada em 1, e comparar se o modelo é melhor quando a correlação não é fixada em 1, o que significa que há validade discriminante, uma vez que a correlação é estatisticamente diferente de 1. Desta forma, foi realizado o teste e verificou-se que há validade discriminante, conforme demonstrado na tabela 1, mesmo para as correlações entre as variáveis otimismo e marca pes-

soal; marca pessoal e personalidade de marca; proatividade e personalidade de marca; e otimismo e personalidade de marca.

Tabela 1 – Desvio-Padrão, Correlações, Alphas de Cronbach (na diagonal), Variância Média Extraída (AVE) e Confiabilidade Compósita (CR)

Variável	Desvio- Padrão	AE	CLI	PRO	CRI	OT	MP	SCV	EP	SP	PM	AVE	CR
Ambiente Educacional (AE)	1,455	0,915										0,728	0,915
Controle de Locus Interno (CLI)	0,763	0,231	0,900									0,646	0,901
Proatividade (PRO)	0,711	0,222	0,607	0,913								0,516	0,914
Criatividade (CRI)	0,883	0,225	0,391	0,718	0,950							0,601	0,951
Otimismo (OT)	0,915	0,162	0,541	0,513	0,391	0,886						0,570	0,888
Marca Pessoal (MP)	0,442	0,153	0,541	0,635	0,561	0,711	0,846					0,431	0,694
Satisfação com a Vida (SCV)	1,294	0,115	0,430	0,300	0,216	0,586	0,482	0,890				0,638	0,897
Empregabilidade Percebida (EP)	1,323	0,141	0,241	0,251	0,268	0,299	0,345	0,235	0,905			0,764	0,907
Sucesso Profissional (SP)	1,505	0,111	0,410	0,385	0,281	0,529	0,402	0,612	0,344	0,928		0,825	0,934
Personalidade de Marca (PM)	0,387	0,152	0,528	0,676	0,612	0,662	0,855	0,539	0,314	0,489	0,881	0,417	0,781

Fonte: dados da pesquisa.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O *software* estatístico utilizado para fazer a análise do modelo estrutural, e o teste de hipóteses foi o *AMOS 25*. O modelo mostrou um ajustamento global bom (IFI = 0,905; TLI = 0,901; CFI = 0,905; RMSEA = 0,042;  $\chi^2/g1 = 1,832$ ). Marôco (2014) considera bons os valores de IFI, TLI e CFI, acima de 0,9 e o RMSEA abaixo de 0,05.

Tabela 2 – Resultados

				Brasil		Portugal	
				SRW	p	SRW	p
H1	Ambiente Educacional	→	Marca Pessoal	-0,068	0,219	0,013	0,800
H2	Controle de Locus Interno	→	Marca Pessoal	0,018	0,816	0,270	***
H3	Proatividade	→	Marca Pessoal	0,082	0,368	0,193	0,050
H4	Criatividade	→	Marca Pessoal	0,227	0,004	0,193	0,025
H5	Otimismo	→	Marca Pessoal	0,715	***	0,431	***
H6	Marca Pessoal	→	Satisfação com a Vida	0,631	***	0,614	***
H7	Marca Pessoal	→	Empregabilidade Percebida	0,461	***	0,318	***
H8	Marca Pessoal	→	Sucesso Profissional	0,592	***	0,583	***
H9	Marca Pessoal	→	Personalidade de Marca	0,786	***	0,948	***

Fonte: dados da pesquisa.

No que diz respeito ao ambiente educacional, não ficou demonstrado sua influência direta na construção da marca pessoal, para ambos os países participantes da amostra ( $SRW=-0,068$   $p=0,219$  e  $SRW=0,013$  e  $p=0,800$ ), sendo rejeitada a hipótese 1. Possivelmente, essa relação não se mostrou significativa, pois o tema marca pessoal não costuma ser trabalhado nas universidades. Em geral, a preparação dos jovens para o mercado de trabalho ocorre de maneira técnica, de acordo com a área de formação específica, e os conceitos de gestão de marca pessoal podem ainda não estar sendo divulgados de maneira relevante no ambiente educacional. De acordo com Shuker (2014), a linguagem e as práticas de *personal branding* tornaram-se e continuarão a se tornar mais onipresentes, à medida que se aumenta a necessidade de conseguir oportunidades de trabalho em uma recessão econômica. Segundo o autor, como resultado, as instituições educacionais serão, cada vez mais, cobradas por preparar os estudantes para competir, efetivamente, na economia global (por exemplo, em sua contribuição para as taxas de emprego) e os estudantes em sua capacidade de cumprir com essa agenda. Portanto, para o Brasil, que apresenta uma economia em recessão, com uma taxa de emprego de 53%, de acordo com o portal *Trading Economics*, inserir os conceitos de marca pessoal na agenda das universidades pode vir a ser de suma importância para melhorar essa taxa. Já Portugal precisa manter a sua taxa de emprego em 75% para corroborar a estratégia da União Europeia (Europa 2020) de crescimento e emprego, como forma de superar as deficiências estruturais da economia, melhorar a sua competitividade, produtividade e assegurar uma economia social de mercado sustentável.

Quanto ao controle de *locus* interno, encontra-se suporte estatístico para a hipótese 2, apenas para Portugal ( $SRW=0,270$  e  $p<0.001$ ). Entretanto, para o Brasil, rejeitou-se a relação entre controle de *locus* interno e a marca pessoal ( $SRW=0,018$  e  $p=0,816$ ). Para o Brasil, a hipótese foi rejeitada, possivelmente, porque, de acordo com o portal *Hofstede*, o país é considerado

uma sociedade coletivista, na qual as pessoas pertencem a grupos que cuidam delas em troca de lealdade. Segundo o portal *Hofstede*, os brasileiros, desde o nascimento, são integrados em grupos fortes e coesos (especialmente, representados pela família) que continuam protegendo seus membros em troca de lealdade. Conforme o portal *Hofstede*, esse também é um aspecto importante, no ambiente de trabalho, onde se espera que um membro mais velho da família ajude um sobrinho a ser contratado para um emprego em sua própria empresa. Dessa forma, a confiança pode ser passada por meio de relações duradouras, que favorecem indicações, e não ser, exclusivamente, fruto do esforço próprio, mas sim, do controle de *locus* externo. O portal *Hofstede* também destaca que a impulsividade é uma característica cultural do povo brasileiro e, possivelmente, pode ser um problema para esta variável, pois essa é atrelada à elaboração e à execução de um plano para atingimento de objetivos, no que se refere aos esforços de construção de marca pessoal. Por outro lado, a hipótese foi confirmada para Portugal, que, segundo o portal *Hofstede*, é um país conhecido por evitar incertezas e por ser uma sociedade que mantém códigos rígidos de crença e comportamentos, sendo intolerante a ideias pouco ortodoxas e que considera a segurança como um elemento importante para sua motivação individual. Essa segurança, possivelmente, acaba por refletir o controle de *locus* interno, traduzido na confiança passada tanto nas relações, quanto no trabalho do dia a dia, o que propicia e fortalece a autenticidade da sua marca pessoal.

Do mesmo modo, confirmou-se a relação entre proatividade e a marca pessoal (H3) apenas para Portugal ( $SRW=0,193$  e  $p=0,050$ ). Já para o Brasil, a proatividade não apresenta efeito estatístico significativo na marca pessoal ( $SRW=0,082$  e  $p=0,368$ ). Neste estudo, considera-se que a proatividade se baseia na capacidade ativa do indivíduo de controlar a sua marca pessoal. De acordo com o portal *Hofstede*, a cultura brasileira apresenta um estilo de comunicação rico em contexto, de modo que as pessoas falam profundamente e escrevem de

maneira elaborada sobre si. Tal traço cultural, possivelmente, pode favorecer a sua visibilidade de marca, sem que um esforço constante e planejado seja necessário. Já a cultura portuguesa, conforme o portal *Hofstede*, prefere o pensamento normativo, portanto os portugueses apresentam um foco na obtenção de resultados rápidos e, possivelmente, são mais proativos. Ainda segundo o portal *Hofstede*, por ser uma sociedade focada em evitar incertezas, tempo é considerado dinheiro e, portanto, as pessoas têm um desejo interior de estarem sempre ocupadas. Tais aspectos são favoráveis para os indivíduos que desejam construir um planejamento de marca pessoal, já que, por serem mais retraídos e discretos, torna-se necessário estar em constante atividade para ampliar a visibilidade do seu trabalho e melhorar a forma como se é percebido pelos outros. De acordo com Evans (2017), ao desenvolver e gerenciar uma marca pessoal, o indivíduo deve conhecer e aplicar os conceitos de marca de maneira honesta, reflexiva, orientada pelo processo de *personal branding* e contínua, à medida que a pessoa se move em sua carreira.

Por meio da análise do modelo estrutural, também foi possível verificar uma relação positiva entre a criatividade e a marca pessoal, confirmando a hipótese 4 para os dois países participantes da amostra ( $SRW=0,227$  e  $p=0,004$ ;  $SRW=0,193$  e  $p=0,025$ ), sendo essa relação mais significativa para o Brasil do que para Portugal. Essa diferença, possivelmente, pode ser dada ao fato de que Portugal, segundo o portal *Hofstede*, apresenta uma cultura normativa e, por isso, possui grande respeito às tradições e, de certa forma, prefere observar as mudanças da sociedade com certa desconfiança. Em contrapartida, os brasileiros, também, de acordo com o portal *Hofstede*, são pessoas muito apaixonadas e demonstram, facilmente, suas emoções, o que favorece a criatividade e se reflete em sua marca. A criatividade, quando direcionada à marca pessoal, deve ser trabalhada para gerar interesse, sendo associada à elaboração de discursos e conteúdos para diferenciar o indivíduo dos demais. Segundo

Kucharska e Mikołajczak (2018), as mídias sociais, as redes colaborativas e as redes profissionais, em princípio, servem ao propósito de construir relacionamentos entre as pessoas, sendo um elemento crucial para todos os usuários que desejam construir sua imagem para recrutadores, amigos e conhecidos.

Finalmente, quando verificamos o impacto do otimismo sobre a marca pessoal, fica evidente a relação positiva para ambos os países participantes da amostra ( $SRW=0,715$  e  $p<0.001$ ;  $SRW=0,431$  e  $p<0.001$ ), confirmando a hipótese 5. Como visto anteriormente, o otimismo, quando voltado para o ambiente profissional, leva o indivíduo a aprimorar a sua rede de contatos e, assim, ampliar o seu potencial de criar oportunidades. De acordo com os modelos de marca pessoal disponíveis na literatura, essa rede de contatos é muito importante e precisa ser trabalhada constantemente para que a marca pessoal seja efetiva. Kucharska e Mikołajczak (2018) mencionam que, para pertencer a qualquer grupo profissional ou social, é necessário que se tenham valores compartilhados ou vantagens recíprocas e, portanto, criar uma marca pessoal no ambiente de economia de rede torna-se uma necessidade.

Em relação aos consequentes da marca pessoal, foi possível constatar o impacto estatisticamente positivo da marca pessoal na satisfação com a vida para os dois países ( $SRW=0,631$  e  $p<0.001$ ;  $SRW=0,614$  e  $p<0.001$ ), confirmando a hipótese 6. A satisfação da vida é um valor particular de cada indivíduo e, portanto, varia conforme as experiências vividas. A marca pessoal promove um processo de autorreflexão e autoconhecimento. Assim, à medida que o indivíduo reflete a respeito da sua vida, ele consegue entender se está ou não no caminho para atingir a sua satisfação pessoal e profissional. Ilies (2018) acredita que, começando a se conscientizar da necessidade de uma melhor compreensão de si e de apontar objetivos de autodesenvolvimento o mais cedo possível, estudantes e jovens profissionais garantirão uma trajetória profissional mais clara.

Tal como previsto na formulação da hipótese 7, confirmamos a relação positiva entre

marca pessoal e empregabilidade percebida, sendo o efeito corroborado em ambos os países (SRW=0,461 e  $p<0.001$ ; SRW=0,318 e  $p<0.001$ ). A percepção de empregabilidade está diretamente ligada à forma como o indivíduo encara sua vida profissional, sendo ele o único responsável por sua carreira. Ele é gestor do seu desenvolvimento e das suas relações profissionais e, conseqüentemente, trabalha a sua marca pessoal para atrair melhores oportunidades, seja dentro, seja fora da empresa em que trabalha. Peters (1997) afirma que uma carreira é um portfólio de projetos que ensina novas habilidades, propicia novos conhecimentos, desenvolve novas capacidades e, constantemente, reinventa, o indivíduo como uma marca.

Quanto à influência da marca pessoal no sucesso profissional, conforme previsto na hipótese 8, evidenciou-se uma relação estatisticamente positiva para os dois países (SRW=0,592 e  $p<0.001$ ; SRW=0,583 e  $p<0.001$ ). Conforme visto na literatura, o sucesso profissional pode ser considerado em seu aspecto subjetivo, refletindo a concepção própria do indivíduo sobre a sua trajetória profissional; ou ainda, sob o aspecto objetivo, relativo à sua posição, à sua situação financeira ou *status*. Há, também, de se considerar opiniões que garantem a unicidade de percepções. Construir uma estratégia de marca pessoal forte pode auxiliar o indivíduo a atingir melhores resultados na sua carreira e levá-lo mais facilmente a atingir o sucesso profissional. De acordo com Evans (2017), a marca pessoal representa como queremos ser percebidos pelos empregadores, potenciais empregadores, clientes, colegas de profissão e outros, de uma forma que aprimore nossas perspectivas de carreira de curto e longo prazo, ampliando muito as chances de sucesso.

Por fim, verificou-se que a marca pessoal relaciona-se, positivamente, com a personalidade de marca, já que os resultados foram consistentes em ambos os países (SRW=0,786 e  $p<0.001$ ; SRW=0,948 e  $p<0.001$ ). Conforme a literatura, quando usada no *marketing* de produtos, a personalidade de marca garante que traços humanos sejam atrelados a uma marca. Assim, a persona-

lidade de marca de um produto contribui para a criação de uma identidade de marca diferenciada, apoia os esforços de comunicação e cria valor de marca. Da mesma maneira, a personalidade é vista como um fator fundamental na autenticidade e diferenciação de marcas pessoais. Potgieter, Doubell e Klopper (2017) constataram que os indivíduos precisam ter suas próprias marcas para divulgarem suas características únicas e se destacarem da concorrência, porém cada um se diferencia dos demais por sua personalidade.

Portanto, os resultados parecem oferecer uma contribuição significativa, já que apenas a variável ambiente educacional mostrou não ter relação direta com a marca pessoal para ambos os países, rejeitando-se a hipótese (H1). Além disso, pode-se concluir que, como os antecedentes controle de *locus* interno e proatividade mostraram-se divergentes entre os países da amostra (H2 e H3), é necessário aprofundar o conhecimento mediante pesquisas futuras. Já as variáveis *criatividade* e *otimismo* demonstraram efeitos estatisticamente positivos na marca pessoal, conforme fora evidenciado nos resultados (H4 e H5). Em relação aos consequentes da marca pessoal, todas as hipóteses formuladas foram confirmadas (H6, H7, H8 e H9), demonstrando, assim, o impacto estatisticamente positivo e significativo da marca pessoal na satisfação com a vida, na empregabilidade percebida, no sucesso profissional e na personalidade de marca. Assim, pode-se concluir que a gestão da marca pessoal pode ser considerada uma vantagem competitiva para o indivíduo no mercado de trabalho. Apesar de serem frutos de uma mesma matriz cultural, as diferenças nos resultados por país mostram que a marca pessoal pode ser vista, de forma diferente, de acordo com a cultura local.

## 6 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

### 6.1 CONTRIBUTOS TEÓRICOS

Este estudo é caracterizado por seu pioneirismo, devido à existência de poucos estudos empíricos, na literatura, a respeito do tema

marca pessoal. Conforme apresentado, as competências controle de *locus* interno, proatividade, criatividade e otimismo podem ser consideradas como antecedentes da marca pessoal, bem como a satisfação com a vida, a empregabilidade percebida, o sucesso profissional e a personalidade de marca podem ser considerados consequentes da marca pessoal.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Este estudo apresenta três inovações principais: 1) os principais elementos para a construção de marca pessoais de sucesso; 2) as características que o indivíduo deve desenvolver para construir uma marca pessoal efetiva; 3) os efeitos de se construir uma marca pessoal forte. Assim, as características controle de *locus* interno, proatividade, criatividade e otimismo favorecem a construção de marcas pessoais fortes e efetivas e os efeitos diretos de uma boa estratégia são a satisfação com a vida, a empregabilidade percebida, o sucesso profissional e a personalidade de marca. Como a pesquisa científica a respeito do tema ainda é muito restrita aos EUA, Europa e Austrália (BREMS *et al.*, 2017; GORBATOV; KHAPOVA; LYSOVA, 2018), este estudo permitiu a comparação entre um país da América Latina e outro da Europa, auxiliando a expansão do tema no âmbito global.

## 6.3 LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo se baseou em uma pequena amostra de conveniência, com 473 pessoas, sendo necessário aprofundar as investigações a respeito do tema, contemplando outros países em pesquisas futuras. Outras métricas podem ser utilizadas para medir as variáveis em questão e novos construtos devem ser testados. Acredita-se que o presente estudo tenha trazido uma contribuição com dados teóricos e empíricos para as áreas de *marketing* e gestão, e que ele possa ser útil para os profissionais que atuam ou desejam atuar nesta área.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, Jennifer L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997.
- AHMAD, Rosnani; HASHIM, Laili; HARUN, Norasiah. Criteria for Effective Authentic Personal Branding for Academic Librarians in Universiti Sains Malaysia Libraries. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 224, p. 452-458, 2016.
- AJZEN, Icek. The theory of planned behavior: reactions and reflections. **Psychology & Health**, v. 26, n. 9, p. 1113-1127, 2011.
- AMABILE, Teresa M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 10, p. 123-167, 1988.
- AMABILE, Teresa M. *et al.* Affect and creativity at work. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 367-403, 2005.
- AMOAKO, George K.; OKPATAH, Bernard K. Unleashing salesforce performance: The impacts of personal branding and technology in an emerging market. **Technology in Society**, v. 54, p. 20-26, 2018.
- AMOAKO, George Kofi; ADJAISON, Geoffrey Kwasi. A non-empirical analysis of the relationship between personal branding and individual performance. **Journal of Marketing and Operations Management Research**, v. 2, n. 3, p. 117-128, 2014.
- ANDERSSON, Matthew A. Dispositional Optimism and the Emergence of Social Network Diversity. **The Sociological Quarterly**, v. 53, n. 1, p. 92-115, 2012.
- ARAI, Akiko; KO, Yong Jae; KAPLANIDOU, Kyriaki. Athlete brand image: scale development and model test. **European Sport Ma-**

- agement Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 383-403, 2013.
- ARTHUR, Michael B.; KHAPOVA, Svetlana N.; WILDEROM, Celeste P. M. Career success in a boundaryless career world. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 2, p. 177-202, 2005.
- ARTHUR, Michael Bernard; ROUSSEAU, Denise M. **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**. New York: Oxford University Press, 2001.
- AUTIO, Erkkö *et al.* Entrepreneurial intent among students in Scandinavia and in the USA. **Enterprise and Innovation Management Studies**, v. 2, n. 2, p. 145-160, 2001.
- AZOULAY, Audrey; KAPFERER, Jean-Noël. Do brand personality scales really measure brand personality? **Journal of Brand Management**, v. 11, n. 2, p. 143-155, 2003.
- BAGSHAW, Michael. Employability: creating a contract of mutual investment. **Industrial and Commercial Training**, v. 29, n. 6, p. 187-189, 1997.
- BATEMAN, Thomas S.; CRANT, J. Michael. The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 103-118, 1993.
- BENDISCH, Franziska; LARSEN, Gretchen; TRUEMAN, Myfanwy. Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 3/4, p. 596-614, 2013.
- BERNTSON, Erik; SVERKE, Magnus; MARKLUND, Staffan. Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities? **Economic and Industrial Democracy**, v. 27, n. 2, p. 223-244, 2006.
- BLATNÝ, Marek *et al.* The Influence of Personality Traits on Life Satisfaction Through Work Engagement and Job Satisfaction among Academic Faculty Members. **Studia Psychologica**, v. 60, n. 4, p. 274-286, 2018.
- BREMS, Cara *et al.* Personal Branding on Twitter: How employed and freelance journalists stage themselves on social media. **Digital Journalism**, v. 5, n. 4, p. 443-459, 2017.
- BROOKS, Ann K.; ANUMUDU, Chinedu. Identity Development in Personal Branding Instruction. **Adult Learning**, v. 27, n. 1, p. 23-29, 2016.
- BUSCH, Paul S.; DAVIS, Scott W. Inside Out Personal Branding (IOPB): Using Gallup Clifton StrengthsFinder 2.0 and 360Reach. **Marketing Education Review**, v. 28, n. 3, p. 187-202, 2018.
- CARVER, Charles S.; SCHEIER, Michael F. Dispositional optimism. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 18, n. 6, p. 293-299, 2014.
- CHEN, Chao C.; GREENE, Patricia G.; CRICK, Ann. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 4, p. 295-316, 1998.
- CHEN, Chih-Ping. Exploring Personal Branding on YouTube. **Journal of Internet Commerce**, v. 12, n. 4, p. 332-347, 2013.
- CHEN, Hai Ming; CHUNG, Hsin Mei. How to Measure Personal Brand of a Business CEO. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, v. 4, n. 4, p. 305-324, 2016.
- CHEN, Yinget *al.* Social networks as mediator in entrepreneurial optimism and new venture performance. **Social Behavior & Personality: an international journal**, v. 45, n. 4, p. 551-562, 2017.

- CHERNATONY, Leslie de. **From Brand Vision to Brand Evaluation**: The strategic process of growing and strengthening brands. London: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2007.
- CLAES, Rita; RUIZ-QUINTANILLA, S. Antonio. Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior. **Journal of Vocational Behavior**, v. 52, p. 357-378, 1998.
- CLOSE, Angeline G.; MOULARD, Julie Guidry; MONROE, Kent B. Establishing human brands: determinants of placement success for first faculty positions in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 6, p. 922-941, 2011.
- CRANT, J. Michael. Proactive behavior in organizations. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 435-462, 2000.
- DE VOS, Ans; SOENS, Nele. Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, p. 449-456, 2008.
- DE VOS, Ans; DEWETTINCK, Koen; BUYENS, Dirk. The professional career on the right track: a study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 18, n. 1, p. 55-80, 2009.
- DIENER, E. *et al.* The satisfaction with life scale. **Journal of Personality Assessment**, v. 49, n. 1, p. 71-75, 1985.
- DUFFY, Brooke Erin; POOLEY, Jefferson D. "Facebook for Academics": The Convergence of Self-Branding and Social Media Logic on Academia.edu. **Social Media + Society**, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2017.
- EDMISTON, Dawn. Creating a Personal Competitive Advantage by Developing a Professional Online Presence. **Marketing Education Review**, v. 24, n. 1, p. 21-24, 2014.
- EDMISTON, Dawn. Developing the perfect pitch: creating a positive first impression through social media. **Marketing Education Review**, v. 26, n. 1, p. 3-7, 2016.
- EVANS, Joel R. **Branding in perspective**: self-branding for professional success. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/312192830>. Acesso em: 7 mar. 2019.
- EISEND, Martin; STOKBURGER-SAUER, Nicola E. Brand personality: a meta-analytic review of antecedents and consequences. **Marketing Letters**, v. 24, n. 3, p. 205-216, 2013.
- FIGURSKA, Irena. Personal branding as an element of employees' professional development. **Human Resources Management & Ergonomics**, v. 10, p. 33-47, 2016.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- FORRIER, Anneleen; SELS, Luc. The concept employability: a complex mosaic. **International Journal of Human Resources Development and Management**, v. 3, n. 2, p. 102, 2003.
- FREY, Carl Benedikt; OSBORNE, Michael A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? **Technological Forecasting and Social Change**, v. 114, p. 254-280, 2017.
- GANDER, Michelle. Managing your personal brand. **Perspectives: Policy and Practice in Higher Education**, v. 18, n. 3, p. 99-102, 2014.
- GORBATOV, Sergey; KHAPOVA, Svetlana

- N.; LYSOVA, Evgenia I. Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 1-17, 2018.
- GEUENS, Maggie; WEIJTERS, Bert; WULF, Kristof de. A new measure of brand personality. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 2, p. 97-107, 2009.
- HAIG, Nancy. Your personal brand: building a professional identity, and promoting it effectively, can be vital to an internal auditor's career. **Internal Auditor**, v. 75, n. 1, p. 54-59, 2018.
- HAIR, Joseph F. *et al.* (org.). **Multivariate data analysis**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2014.
- HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Perspectives**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.
- HOOD, Karen M.; ROBLES, Marcel; HOPKINS, Christopher D. Personal branding and social media for students in today's competitive job market. **Journal of Research in Business Education**, v. 56, n. 2, p. 33-47, 2014.
- ILICIC, Jasmina; WEBSTER, Cynthia M. Being true to oneself: investigating celebrity brand authenticity. **Psychology & Marketing**, v. 33, n. 6, p. 410-420, 2016.
- ILIES, Veronica Ioana. Strategic personal branding for students and young professionals. **Cross-Cultural Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 43-51, 2018.
- JOHNSON, Katryna M. The importance of personal branding in social media: educating students to create and manage their personal brand. **International Journal of Education and Social Science**, v. 4, n. 1, p. 21-27, 2017.
- KALIA, Vivek *et al.* Personal branding: a primer for radiology trainees and radiologists. **Journal of the American College of Radiology**, v. 14, n. 7, p. 971-975, 2017.
- KARADUMAN, İlkey. The effect of social media on personal branding efforts of top level executives. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 465-473, 2013.
- KERNIS, Michael H.; GOLDMAN, Brian M. A multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 38, p. 283-357, 2006.
- KHAMIS, Susie; ANG, Lawrence; WELLING, Raymond. Self-branding, 'micro-celebrity' and the rise of social media influencers. **Celebrity Studies**, v. 8, n. 2, p. 191-208, 2017.
- KHEDHER, Manel. A Brand for Everyone: Guidelines for personal brand managing. **Journal of Global Business Issues**, v. 9, n. 1, p. 19-27, 2015a.
- KHEDHER, Manel. An inspiring resource for developing personal branding phenomena. **The Marketing Review**, v. 15, n. 1, p. 117-131, 2015b.
- KIM, Chung K.; HAN, Dongchul; PARK, Seung-bae. The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: applying the theory of social identification. **Japanese Psychological Research**, v. 43, n. 4, p. 195-206, 2001.
- KLEPPINGER, Courtney A.; CAIN, Jeff. Personal digital branding as a professional asset in the digital age. **American Journal of Pharmaceutical Education**, v. 79, n. 6, p. 1-4, 2015.
- KOÇIAJ, Jetmira *et al.* Personal branding perception by albanian students. **International Journal of Global Business**, v. 9, n. 1, p. 74-92, 2016.
- KOTLER, Philip (org.). **Principles of Marketing**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall Europe, 1999.

- KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, p. 10-15, 1969.
- KUCHARSKA, Wioleta *et al.* Celebrities' personal brand authenticity in social media: an application in the context. **Social media**, p. 12, 2018.
- KUCHARSKA, Wioleta; MIKOŁAJCZAK, Piotr. Personal branding of artists and art-designers: necessity or desire? **Journal of Product & Brand Management**, v. 27, n. 3, p. 249-261, 2018.
- LABRECQUE, Lauren I.; MARKOS, Ereni; MILNE, George R. Online personal branding: processes, challenges, and implications. **Journal of Interactive Marketing**, v. 25, n. 1, p. 37-50, 2011.
- LISBOA, João Veríssimo; AUGUSTO, Mário G.; FERREIRA, Pedro L. **Estatística Aplicada à Gestão**. Lisboa: Vida Económica, 2012.
- LOW, Murray B.; MACMILLAN, Ian C. Entrepreneurship: past research and future challenges. **Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 139-161, 1988.
- LUNARDO, Renaud; GERGAUD, Olivier; LIVAT, Florine. Celebrities as human brands: an investigation of the effects of personality and time on celebrities' appeal. **Journal of Marketing Management**, v. 31, n. 5/6, p. 685-712, 2015.
- LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M. Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 2, p. 143-160, 2004.
- MARÔCO, João. **Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. 2. ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda, 2014.
- MONTOYA, Peter; VANDEHEY, Tim. **The Personal Branding Phenomenon: Realize Greater Influence, Explosive Income Growth and Rapid Career Advancement by Applying the Branding Techniques of Michael, Martha & Oprah**. United States of America: Peter Montoya Incorporated, 2002.
- MOULARD, Julie Guidry; GARRITY, Carolyn Popp; RICE, Dan Hamilton. What makes a human brand authentic? Identifying the antecedents of celebrity authenticity. **Psychology & Marketing**, v. 32, n. 2, p. 173-186, 2015.
- OMOJOLA, Oladokun. Audience mindset and influence on personal political branding. **Journal of Social Sciences**, v. 16, n. 2, p. 127-134, 2008.
- OOSTERBEEK, Hessel; VAN PRAAG, Mirjam; IJSSELSTEIN, Auke. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. **European Economic Review**, v. 54, p. 442-454, 2010.
- PATTERSON, Maurice. Re-appraising the concept of brand image. **Journal of Brand Management**, v. 6, n. 6, p. 409-426, 1999.
- PARMENTIER, Marie-Agnès; FISCHER, Eileen; REUBER, A. Rebecca. Positioning person brands in established organizational fields. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 3, p. 373-387, 2013.
- PAVOT, William *et al.* Further validation of the satisfaction with life scale: evidence for the cross-method convergence of well-being measures. **Journal of Personality Assessment**, v. 57, n. 1, p. 149, 1991.
- PEACOCK, Chloé. Steve Jobs: the human logo? **Networking Knowledge: Journal of the MeCCSA Postgraduate Network**, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2007.
- PETERS, Tom. **A Marca Você: 50 maneiras de**

se transformar de “empregado” em marca que respira diferença, empenho e paixão! Portugal: Publicações Dom Quixote, 2001.

PETERS, Tom. **The Brand Called You**. Portal Fast Company. 1997. Disponível em: <http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html>. Acesso em: 26 out. 2018.

PHILBRICK, Jodi L.; CLEVELAND, Ana D. Personal branding: building your pathway to professional success. **Medical Reference Services Quarterly**, v. 34, n. 2, p. 181-189, 2015.

POTGIETER, Adele; DOUBELL, Marianne; KLOPPER, H. B. Personal branding: empirical testing of the criteria for an authentic personal brand. *In*: ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE MARKETING & GLOBALIZATION, 6., 2017. **Proceedings** [...]. [S.l.: s.n.], 2017. p. 2-11.

PLUMMER, Joseph T. How personality makes a difference. **Journal of Advertising Research**, v. 40, n. 6, p. 79-83, 2000.

RAMPERSAD, Hubert K. A new blueprint for powerful and authentic personal branding. **Performance Improvement**, v. 47, n. 6, p. 34-37, 2008.

RAMPERSAD, Hubert K. **Authentic Personal Branding**: a new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand. United States of America: Information Age Publishing, 2009.

RANGARAJAN, Dave; GELB, Betsy D.; VANDAVEER, Amy. Strategic personal branding-and how it pays off. **Business Horizons**, v. 60, p. 657-666, 2017.

ROBSON, Karen. Motivating professional student behavior through a gamified personal branding assignment. **Journal of Marketing Education**, p. 1-11, 2019.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychological Monographs**, v. 80, n. 1, p. 1-28, 1966.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. **American Psychologist Association**, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SCHEIER, Michael F.; CARVER, Charles S.; BRIDGES, Michael W. Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): reevaluation of the life orientation test. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 67, n. 6, p. 1063-1078, 1994.

SCHWEIZER, Karl; KOCH, Wolfgang. The assessment of components of optimism by PO-SO-E. **Personality and Individual Differences**, v. 31, n. 4, p. 563-574, 2001.

SEIBERT, Scott E.; CRANT, J. Michael; KRAIMER, Maria L. Proactive personality and career success. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 3, p. 416-427, 1999.

SHEPHERD, Ifan D. H. From cattle and coke to charlie: meeting the challenge of self marketing and personal branding. **Journal of Marketing Management**, v. 21, n. 5-6, p. 589-606, 2005.

SHUKER, Lucie. ‘It’ll look good on your personal statement’: self-marketing amongst university applicants in the United Kingdom. **British Journal of Sociology of Education**, v. 35, n. 2, p. 224-243, 2014.

SILLA, Inmaculada *et al.* Job Insecurity and Well-Being: Moderation by Employability. **Journal of Happiness Studies**, v. 10, n. 6, p. 739-751, 2009.

STANTON, Angela D’Auria; STANTON, Wil-

- bur W. Building “brand me”: creating a personal brand statement. **Marketing Education Review**, v. 23, n. 1, p. 81-86, 2013.
- STEWART, Trae. Undergraduate honors service-learning & effects on locus of control. **Journal of Service-Learning in Higher Education**, v. 1, p. 70-86, 2012.
- SUNG, Yongjun *et al.* Dimensions of luxury brand personality: scale development and validation. **Psychology & Marketing**, v. 32, n. 1, p. 121-132, 2015.
- THOMPSON-WHITESIDE, Helen; TURNBULL, Sarah; HOWE-WALSH, Liza. Developing an authentic personal brand using impression management behaviours: exploring female entrepreneurs’ experiences. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 21, n. 2, p. 166-181, 2018.
- THOMSON, Matthew. Human brands: investigating antecedents to consumers’ strong attachments to celebrities. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 3, p. 104-119, 2006.
- VALETTE-FLORENCE, Pierre; GUIZANI, Haythem; MERUNKA, Dwight. The impact of brand personality and sales promotions on brand equity. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 1, p. 24-28, 2011.
- VOSLOBAN, Raluca Ioana. Employee’s personal branding as a competitive advantage: a managerial approach. **The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)**, p. 147-159, 2013.
- WEE, Lionel; BROOKS, Ann. Personal branding and the commodification of reflexivity. **Cultural Sociology**, v. 4, n. 1, p. 45-62, 2010.
- WHITMER, Jennifer M. You are your brand: self-branding and the marketization of self. **Sociology Compass**, v. 13, n. 3, p. 12662, 2019.
- ZHOU, Jing; GEORGE, Jennifer M. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 682-696, 2001.

## ANEXO A - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

País de Origem		Fa	Fr	Rendimento Mensal Médio		Fa	Fr	Área de Atuação		Fa	Fr
Brasil		258	55%	Brasil		258	55%	Brasil		258	55%
Portugal		215	45%	Sem rendimento mensal		27	10%	Administrativo		59	23%
<b>Total</b>		<b>473</b>	<b>100%</b>	Menos de R\$ 2.000 / 600€		29	11%	Educação		10	4%
<b>País de Residência</b>				R\$ 2.000 - R\$ 3.999 / 600€ - 999€		33	13%	Financeiro / Contabilidade		11	4%
Brasil		258	55%	R\$ 4.000 - R\$ 5.999 / 1.000€ - 1.499€		36	14%	Jurídico		28	11%
Brasil		215	83%	R\$ 6.000 - R\$ 9.999 / 1.500€ - 2.499€		48	19%	Comunicação / Marketing / Comercial		41	16%
Portugal		34	13%	R\$ 10.000 - R\$ 19.999 / 2.500€ - 4.999€		59	23%	Operação		10	4%
Outros		9	3%	R\$ 20.000 ou mais / 5.000€ ou mais		26	10%	Recursos Humanos		35	14%
Portugal		215	45%	Portugal		215	45%	Tecnologia		27	10%
Portugal		210	98%	Sem rendimento mensal		62	29%	Saúde		15	6%
Outros		5	2%	Menos de R\$ 2.000 / 600€		20	9%	Outras áreas		22	9%
<b>Idade</b>				R\$ 2.000 - R\$ 3.999 / 600€ - 999€		47	22%	Portugal		<b>215</b>	<b>45%</b>
Brasil		258	55%	R\$ 4.000 - R\$ 5.999 / 1.000€ - 1.499€		36	17%	Administrativo		31	14%
18 a 25 anos		11	4%	R\$ 6.000 - R\$ 9.999 / 1.500€ - 2.499€		28	13%	Educação		12	6%
26 a 35 anos		71	28%	R\$ 10.000 - R\$ 19.999 / 2.500€ - 4.999€		16	7%	Financeiro / Contabilidade		4	2%
36 a 45 anos		64	25%	R\$ 20.000 ou mais / 5.000€ ou mais		6	3%	Jurídico		10	5%
46 a 55 anos		34	13%	<b>Função que desempenha atualmente</b>				Comunicação / Marketing / Comercial		74	34%
56 a 65 anos		59	23%	Brasil		258	55%	Operação		8	4%
Mais de 65 anos		19	7%	Nenhuma		66	26%	Recursos Humanos		9	4%
Portugal		215	45%	Diretor(a) de Departamento		7	3%	Tecnologia		14	7%
18 a 25 anos		64	30%	Gerente / Coordenador(a) / Supervisor(a)		45	17%	Saúde		8	4%
26 a 35 anos		54	25%	Analista / Especialista		44	17%	Outras áreas		45	21%
36 a 45 anos		49	23%	Estagiário(a)		3	1%	<b>Sector da empresa em que atua / atuava</b>			
46 a 55 anos		38	18%	Dono(a) do Próprio Negócio		21	8%	Brasil		258	55%
56 a 65 anos		9	4%	Profissional Autônomo(a)		33	13%	Financeiro / Bancário / Seguros		43	17%
Mais de 65 anos		1	0%	Professor(a)		7	3%	Educação		36	14%
<b>Sexo</b>				Outras funções		32	12%	Telecomunicações		16	6%
Brasil		258	55%	Portugal		215	45%	Petróleo e Gás		15	6%
Feminino		174	67%	Nenhuma		65	30%	Farmacêutico / Médico / Hospitalar		26	10%
Masculino		84	33%	Diretor(a) de Departamento		14	7%	Arte / Entretenimento		10	4%
Portugal		215	45%	Gerente / Coordenador(a) / Supervisor(a)		19	9%	Mineração		10	4%
Feminino		159	74%	Analista / Especialista		20	9%	Jurídico		16	6%
Masculino		56	26%	Estagiário(a)		12	6%	Engenharia / Construção Civil		8	3%
<b>Nível de Escolaridade Completo</b>				Dono(a) do Próprio Negócio		30	14%	Comunicação / Marketing		6	2%
Brasil		258	55%	Profissional Autônomo(a)		18	8%	Hoteleiro / Alimentação		5	2%
Ensino Fundamental / Ensino Secundário (9º ano)		1	0%	Professor(a)		5	2%	Administrativo		5	2%
Ensino Médio / Ensino Secundário (12º ano)		22	9%	Outras funções		32	15%	Outros setores		62	24%
Bacharelado / Licenciatura		85	33%	<b>Tempo de Experiência</b>				Portugal		<b>215</b>	<b>45%</b>
Pós-graduação / Mestrado		136	53%	Brasil		258	55%	Educação		32	15%
Doutorado / Doutoramento		14	5%	Sem experiência profissional		4	2%	Financeiro / Bancário / Seguros		23	11%
Portugal		215	45%	Menos de 1 ano		6	2%	Farmacêutico / Médico / Hospitalar		21	10%
Ensino Médio / Ensino Secundário (12º ano)		28	13%	1 a 3 anos		19	7%	Comunicação / Marketing		12	6%
Bacharelado / Licenciatura		107	50%	4 a 10 anos		69	27%	Hoteleiro / Alimentação		12	6%
Pós-graduação / Mestrado		72	33%	11 a 20 anos		64	25%	Arte / Entretenimento		10	5%
Doutorado / Doutoramento		8	4%	Mais de 20 de anos		96	37%	Telecomunicações		9	4%
<b>Condição de Trabalho</b>				Portugal		215	55%	Engenharia / Construção Civil		8	4%
Brasil		258	55%	Sem experiência profissional		33	15%	Jurídico		6	3%
Aposentado(a) / Reformado(a)		57	22%	Menos de 1 ano		31	14%	Outros setores		68	32%
Buscando o primeiro emprego		1	0%	1 a 3 anos		24	11%	Não resposta		14	7%
Desempregado(a)		13	5%	4 a 10 anos		39	18%	<b>Número de funcionários da empresa em que atua / atuava</b>			
Procurando emprego		10	4%	11 a 20 anos		53	25%	Brasil		258	55%
Estudante		24	9%	Mais de 20 de anos		35	16%	1 a 10		49	19%
Exerço uma atividade de trabalho		153	59%					11 a 100		48	19%
Portugal		215	45%					101 a 300		22	9%
Aposentado(a) / Reformado(a)		2	1%					301 a 500		12	5%
Buscando o primeiro emprego		3	1%					501 a 1000		30	12%
Desempregado(a)		15	7%					Mais de 1000		97	38%
Procurando emprego		14	7%					Portugal		<b>215</b>	<b>45%</b>
Estudante		47	22%					1 a 10		67	31%
Exerço uma atividade de trabalho		134	62%					11 a 100		63	29%
								101 a 300		23	11%
								301 a 500		8	4%
								501 a 1000		11	5%
								Mais de 1000		27	13%
								Não resposta		16	7%

## ANEXO B – VARIÁVEIS E INDICADORES

Ambiente Educacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na minha universidade, conheço / conheci muitas pessoas que iniciaram com sucesso seu próprio negócio.</li> <li>2. Na minha universidade, as pessoas são / foram encorajadas a colocarem em prática suas próprias ideias.</li> <li>3. Na minha universidade, conheço / conheci muitas pessoas com boas ideias para criar uma nova empresa.</li> <li>4. Eu vivo / vivi em um ambiente que fornece / forneceu uma infraestrutura de apoio para a criação de um negócio próprio.</li> </ol>
Controlde de <i>Locust</i> Interno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normalmente, eu sou capaz de proteger meus interesses pessoais.</li> <li>2. A minha vida é determinada por minhas próprias ações.</li> <li>3. Eu sinto que posso ter algum controle sobre a minha vida.</li> <li>4. Quando eu faço planos, eu tenho quase certeza que vou fazê-los funcionar.</li> <li>5. Quando eu obtenho o que eu quero, geralmente, é porque eu trabalhei duro para isso.</li> </ol>
Proatividade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu estou constantemente à procura de novas maneiras de melhorar minha vida.</li> <li>2. Onde quer que eu esteja, tenho sido uma força poderosa para mudanças construtivas.</li> <li>3. Nada é mais excitante do que ver minhas ideias se transformarem em realidade.</li> <li>4. Se eu vejo algo que eu não gosto, eu conserto.</li> <li>5. Se eu acreditar em algo, não importa quais sejam as chances, farei acontecer.</li> <li>6. Eu adoro destacar-me por minhas ideias, mesmo recebendo críticas.</li> <li>7. Eu sou bom em identificar oportunidades.</li> <li>8. Estou sempre procurando maneiras melhores de fazer as coisas.</li> <li>9. Se eu acredito em uma ideia, nenhum obstáculo me impedirá de fazê-la acontecer.</li> <li>10. Eu posso identificar uma boa oportunidade muito antes do que os outros.</li> </ol>
Criatividade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu sugiro novas formas de atingir metas ou objetivos.</li> <li>2. Eu tenho novas ideias e práticas para melhorar o meu desempenho.</li> <li>3. Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias de produto.</li> <li>4. Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade.</li> <li>5. Eu sou uma boa fonte de ideias criativas.</li> <li>6. Eu não tenho medo de correr riscos.</li> <li>7. Eu promovo e defendo ideias para os outros.</li> <li>8. Quando surgem oportunidades, eu demonstro criatividade no trabalho.</li> <li>9. Eu desenvolvo planos e cronogramas adequados para implementar novas ideias.</li> <li>10. Eu costumo ter ideias novas e inovadoras.</li> <li>11. Eu apresento soluções criativas para os problemas.</li> <li>12. Eu costumo ter uma abordagem nova para resolver os problemas.</li> <li>13. Eu sugiro novas maneiras de executar as tarefas de trabalho.</li> </ol>
Otimismo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em tempos de incerteza, eu, geralmente, espero o melhor.</li> <li>2. Se algo pode dar certo para mim, vai dar.</li> <li>3. Eu sou sempre otimista sobre o meu futuro.</li> <li>4. Normalmente, eu espero que as coisas ocorram bem.</li> <li>5. Eu conto com coisas boas acontecendo para mim.</li> <li>6. Em geral, eu espero mais coisas boas do que ruins acontecendo para mim.</li> </ol>
Marca Pessoal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mesmo que outros me critiquem ou me rejeitem, eu tento agir de maneira consistente com meus valores.</li> <li>2. Eu me preocupo com abertura e honestidade nos meus relacionamentos.</li> <li>3. Em geral, eu não dou muita importância ao que os outros pensam sobre mim.</li> <li>4. Independente da situação, as pessoas podem contar comigo sendo quem eu sou.</li> <li>5. As pessoas não gostarão se eu for retirado de minhas funções de forma definitiva.</li> <li>6. Seria difícil para os outros me perder para sempre.</li> <li>7. Quando não estou por perto, as pessoas sentem a minha falta.</li> <li>8. As pessoas não se sentem controladas e pressionadas na minha presença.</li> <li>9. Eu sinto uma proximidade com os outros.</li> <li>10. Eu faço os outros se sentirem despreocupados.</li> <li>11. Eu faço pessoas se sentirem livres para serem quem elas são.</li> </ol>
Satisfação com a Vida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minha vida está muito próxima do ideal.</li> <li>2. As condições da minha vida são excelentes.</li> <li>3. Eu estou satisfeito(a) com a minha vida.</li> <li>4. Até agora, eu consegui as coisas mais importantes que eu quero na vida.</li> <li>5. Se eu pudesse viver minha vida novamente, eu não mudaria quase nada.</li> </ol>
Empregabilidade Percebida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu acredito que poderia facilmente obter um emprego comparável ao que tenho em outro empregador.</li> <li>2. Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego de acordo com o meu nível educacional e experiência profissional.</li> <li>3. Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego que me desse um alto nível de satisfação.</li> </ol>
Sucesso Profissional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu me sinto satisfeito(a) com o progresso que eu fiz na minha carreira até agora.</li> <li>2. Eu me sinto satisfeito(a) com as conquistas que tive na minha carreira até agora.</li> <li>3. Eu me sinto satisfeito(a) com o nível de rendimento que eu alcancei nesta fase da minha carreira.</li> </ol>
Personalidade de Marca	<p>Realista Honesto Saudável Alegre Ousada Espirituosa Imaginativa Atualizada Confiável Inteligente Bem Sucedida Alto Nível Charmosa Espírito Livre Firme Ética</p>

doi:10.12662/2359-618xregea.v8i3.p127-147.2019

## ARTIGOS

### O EFEITO QUE AS COMUNIDADES DE MARCA GERAM NO AMOR À MARCA

### THE EFFECT BRAND COMMUNITIES GENERATE IN BRAND LOVE

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar os impactos das comunidades de marcas em constructos relacionais, como passa-a-palavra, advocacia e lealdade, por meio dos efeitos do amor à marca. Foram recolhidos 510 questionários válidos entre os consumidores portugueses. A modelagem de equações estruturais foi utilizada para testar as hipóteses propostas. Há duas importantes contribuições: investigar os impactos das comunidades de marca e usar os efeitos mediadores do amor à marca nos resultados relacionais. Essa investigação mostra como as comunidades de marca podem contribuir para reforçar os laços entre marcas e clientes, introduzindo o amor nesses relacionamentos.

**Palavras-chave:** Comunidades de marca. Amor à marca. Lealdade. Advocacia. Passa-a-palavra.

#### ABSTRACT

This article aims to identify the impacts of brand communities on relational constructs such as word-of-mouth, advocacy and loyalty through the effects of brand love. 510 valid questionnaires were collected from Portuguese consumers. Structural equation modeling was used to test the proposed hypotheses. We have two important contributions: investigating the impacts of brand communities and using the mediating effects of brand love on relational outcomes. This research shows how brand communities can contribute to strengthening ties between brands and customers by introducing love into those relationships.

**Keywords:** Brand communities. Brand love. Loyalty. Advocacy. Word of mouth.

**Filipa Antunes Peres**  
filipaantunesperes@gmail.com  
*Licenciada em Design de Moda e Têxtil e Mestre em Marketing pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.*

## 1 INTRODUÇÃO

O marketing relacional é uma das ferramentas que procura criar e manter relacionamentos de longo prazo com seus consu-

midores e é visto como um recurso estratégico para uma empresa, uma tendência para o marketing moderno e relacionamentos bem-sucedidos (WEBSTER, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; MATTSSON, 1997; GUMMES-SON, 2002; LAROCHE *et al.*, 2012). As comunidades de marcas estão a ser vistas como uma forte ferramenta para reforçar essas relações. Elas realizam importantes tarefas da marca, compartilhando informações, perpetuando uma história e cultura de marca e prestando atendimento ao cliente (MUNIZ JUNIOR; O'GUINN, 2001). Uma comunidade de marca é definida como uma comunidade especializada, baseada em um conjunto estruturado de relações sociais entre os admiradores de uma marca (MUNIZ JUNIOR; O'GUINN, 2001). Essas comunidades são fundadas com o objetivo de conectar não apenas clientes entre si, mas também uma marca / empresa a um cliente próprio. Comunidades de marca são essenciais para criar relacionamentos duradouros e significativos com os indivíduos (MCALEXANDER; SCHOUTEN; KOENIG, 2002). Para um cliente sentir a marca, é necessário saber o que está a acontecer com ela. Mais especificamente, um amor à marca pode surgir, definindo-se como o grau emocional e apaixonado de afeto que um consumidor satisfeito tem em relação a uma marca em particular (AHUVIA, 2005). O principal objetivo deste estudo é entender como as comunidades de marcas podem contribuir para estabelecer relações duradouras com os clientes, nomeadamente, por meio da lealdade, advocacia e WOM, com base no papel mediador do amor à marca. A fim de encontrar respostas para esses objetivos, foi realizado um estudo transversal, baseado em um questionário estruturado com 510 indivíduos. A modelagem de equações estruturais foi utilizada para testar as hipóteses desenvolvidas nessa investigação, para atingir os objetivos propostos. Essa investigação inova, estabelecendo uma relação empírica entre as comunidades de marca e o amor à marca, que medeia as relações entre as comunidades de marca e os resultados relacionais.

## 2 HIPÓTESES DE DESENVOLVIMENTO E PESQUISA CONCRETUAL

### 2.1 COMUNIDADE DA MARCA

Uma comunidade é um lugar de conforto e aconchego, em que todos os elementos alcançam um entendimento mútuo entre as partes (BAUMAN, 2003). As comunidades podem ser definidas como um lugar no qual os membros podem discutir amistosos sobre todos os temas; em que a ajuda mútua não é apenas uma obrigação, mas o membro também pode esperar ajuda e apoio quando necessário (BAUMAN, 2003). Muniz Junior e O'Guinn (2001, p. 412) definem a comunidade de marcas como “uma comunidade especializada, não geograficamente ligada, baseada em um conjunto estruturado de relações sociais entre os usuários de uma marca.” As comunidades de marca são compostas de pessoas que possuem uma identificação social com outras pessoas, que compartilham seu interesse em uma determinada marca (ALGESHEIMER; DHOLAKIA; HERRMANN, 2005; MCALEXANDER; SCHOUTEN; KOENIG, 2002). Esses tipos de comunidades apresentam-se como especializadas porque, e nas palavras de McAlexander, Schouten e Koenig (2002, p. 38), “no seu centro, a comunidade é caracterizada por uma consciência compartilhada entre os membros da comunidade.” Segundo Muniz Junior e O'Guinn (2001, p. 412), essas comunidades têm a particularidade de se basear “na consciência compartilhada de vários tipos de rituais e tradições e responsabilidade moral e obrigações para com a sociedade”. Atualmente, os consumidores são altamente exigentes com as marcas de que gostam, e em um cenário de crise econômica, a criação de uma comunidade de marca pode ser de grande importância para a gestão da marca (MILLÁN; DÍAZ, 2014; KUENZEL; HALLIDAY, 2008). Em geral, as empresas hoje estão a ver as marcas como veículos para fazer e construir fortes conexões emocionais com seus clientes e, portanto, que podem gerar fidelidade e lucrati-

vidade (HUNG, 2014; PARK *et al.*, 2009). Os investigadores da marca têm-se interessado em analisar os mecanismos de formação das marcas dos consumidores (HUNG, 2014; PARK; MACINNIS, 2006; THOMPSON; SINHA, 2008). Ao referir-se às comunidades de marcas, os investigadores descobriram que a identificação com a marca é um estímulo crítico e significativo para a participação da marca comunitária (HUNG, 2014; BAGOZZI; DHOLAKIAM, 2002; DHOLAKIA; BAGOZZIA; PEARO, 2004). Nos trabalhos de de Dholakia, Bagozzia e Pearo (2004), níveis mais altos de valor percebido levam a uma identificação mais forte da comunidade, mas os mecanismos que levam à identificação permanecem obscuros. No entanto, acredita-se que os membros da comunidade gritam por autenticidade e reconhecimento entre a comunidade, e eles podem levar à autoidentificação com o grupo. Essa identificação e autoexpressão autênticas funcionam como um processo de identificação (HUNG, 2014; CABLE; GINO; STAATS, 2013). As comunidades de marcas têm duas dimensões principais diferentes (ZHOU *et al.*, 2012): 1. Identificação com a comunidade de marca; 2. Compromisso com a comunidade de marca. Ao falar sobre a identificação com a comunidade da marca, Dholakia, Bagozzia e Pearo (2004) argumentam que a identificação relaciona-se com as avaliações individuais de pertencer a uma comunidade de marca. Isso significa que o indivíduo experimentará um apego ou um compromisso afetivo com a comunidade e com a própria marca (BAGOZZI; DHOLAKIA, 2002; ELLEMERS *et al.*, 1999). A identificação com a comunidade da marca refere-se ao autoconceito de uma pessoa que a torna igual a outros membros do grupo e distinta de pessoas de fora. Esse tipo de definição e identificação permite que uma pessoa participe ativamente como membro da comunidade da marca, bem como mantenha relações positivas com os outros membros (HUNG, 2014; TSAI; HUANG.; CHIU, 2012; BHATTACHARYA; SEN, 2003; BERGAMI; BAGOZZI, 2000). Fica claro que indivíduos que têm um interesse comum e uma

alta identificação de marca participarão ativamente da comunidade da marca (SHAARI; AHMAD, 2016). A identificação pode levar ao comprometimento e ao compromisso com a comunidade de marca, que é definido como um apego psicológico a uma comunidade e à sua crença no valor do relacionamento (KIM *et al.*, 2008). Um relacionamento de marca e compromisso de longo prazo desenvolver-se-ão quando os indivíduos acreditarem que a marca reflete a sua personalidade e aumenta a sua autoestima e status social (ZHOU *et al.*, 2012; WANG, 2002). Os consumidores tendem a comprar a mesma marca de forma consistente, criando um relacionamento único, semelhante ao amor (ZHOU *et al.*, 2012; KIM *et al.*, 2008; ALGESHEIMER; DHOLAKIA; HERRMANN, 2005). Para Jang *et al.* (2008), a participação comprometida e as interações com outros membros da comunidade ajudam a fortalecer a experiência e o valor da marca dos consumidores, levando a um maior comprometimento da marca e da comunidade, além de uma maior lealdade à marca e à comunidade. As comunidades de marca têm um papel muito importante quando se trata de amor à marca, na medida e no elogio para estabelecer uma conexão mais forte com ela. Esta pesquisa também mostra relacionamentos consolidados que vêm do amor à marca, como o passa-palavra, a advocacia da marca e a fidelidade à marca. Autores como Zhou *et al.* (2012), Kim *et al.* (2008) e Algesheimer, Dholakia e Herrmann (2005) desenvolveram pesquisas prévias em que podem relacionar a conceção de marca comunitária com a conceção de amor à marca. Além disso, autores como Morgan e Hunt (1994) e McAlexander, Schouten e Koenig (2002) realizaram estudos que refletem que o passa-a-palavra, a advocacia da marca e a fidelidade à marca nascem como resultado de comunidades de marca quando apresentadas como resultantes delas.

## 2.2 OS ANTECEDENTES DAS COMUNIDADES DA MARCA

A seguir, serão apresentados alguns dos

anteriores que diversos estudos consideram relevantes para a explicação e a percepção do tema principal deste trabalho, Comunidades de Marca.

### 2.2.1 Necessidade de afiliação

Os autores Baumeister e Leary (1995) entendem a necessidade de afiliação como um atributo da personalidade humana. É um desejo que os indivíduos têm de manter o contato social, bem como suas tendências de receber recompensas sociais por meio de relações harmoniosas e agradáveis com outros seres humanos e comunidades (TSAI; HUANG; CHIU, 2012). O humano precisa se sentir amado e sentir que também ama (HILL, 1987). Isso sugere que sentimentos de solidão podem ser precipitados, tanto por falta de contato social, quanto por falta de um relacionamento mais íntimo com outros grupos ou comunidades (WEISS, 1973; SHAVER; BUHRMESTER, 1983). Autores como McAlexander, Schouten e Koenig (2002) e Wasko *et al.* (2004) realizaram estudos que mostram que essa variável tem impacto positivo nas comunidades de marca quando apresentada como sua antecedente.

Hipóteses de investigação que são formuladas

H1a: existe uma relação positiva entre Necessidade de Afiliação e Comunidade de Marca (Dimensão Identificação com a Comunidade da Marca).

H1b: existe uma relação positiva entre Necessidade de Afiliação e Comunidade de Marca (Dimensão Compromisso com a Comunidade da Marca).

### 2.2.2 Identificação

A variável identificação está relacionada com o conceito que o indivíduo possui de si de acordo com as definições e as características que definem a pessoa em uma determinada categoria social. Também são ponderadas as medidas que tornam o assunto imutável no que toca ao estereótipo individual como pes-

soa, bem como a seu grupo, bem como a outros para o grupo (BERGAMI; BAGOZZI, 2000; BHATTACHARYA; SEN, 2003). Ao criar ligações, o indivíduo terá, com os outros participantes da comunidade, uma conformidade com seus ideais, pensando nos membros da comunidade de maneira semelhante. Isso garante que a identificação seja construída por princípios de afiliação e pertença (BAGOZZI; DHOLAKIA, 2002). Autores como Algesheimer, Dholakia e Herrmann (2005), McAlexander, Schouten e Koenig (2002) e Wasko *et al.* (2004) realizaram estudos que sustentam que a identificação tem impacto positivo nas comunidades de marcas quando apresentadas como seus antecedentes.

Hipóteses de investigação que são formuladas

H2a: existe uma relação positiva entre a Identificação e a Comunidade de Marca (Dimensão Identificação com a Comunidade da Marca).

H2b: existe uma relação positiva entre Identificação e Comunidade de Marca (Dimensão Compromisso com a comunidade da marca).

### 2.2.3 Extroversão

A extroversão está ligada a experiências emocionais e desempenhos cognitivos (TAMIR, 2005). Essa variável é representada como uma tendência a ser mais sociável, assim como uma maior tendência a experimentar sentimentos mais positivos (LUCAS *et al.*, 2000). De acordo com Gray (1970), existem três sistemas de motivações nos humanos que os fazem esperar por uma recompensa de outros indivíduos, trabalhando a extroversão como uma ponte entre o indivíduo e os grupos ou comunidades. Autores como McAlexander, Schouten e Koenig (2002) e Wasko *et al.* (2004) realizaram estudos em que a extroversão tem impacto positivo nas comunidades de marca quando apresentada como seu antecedente.

Hipóteses de investigação que são formuladas

H3a: existe uma relação positiva entre

Extroversão e a Comunidade de Marca  
(Dimensão Identificação com a Comunidade da Marca).

H3b: existe uma relação positiva entre Extroversão e a Comunidade de Marca

(Dimensão Compromisso com a comunidade da marca).

### 2.2.4 Satisfação

Para Tse e Wilton (1988), a satisfação pode ser entendida como uma resposta do cliente para avaliar a diferença entre suas expectativas anteriores e o desempenho real do produto/marca, percebido após o consumo desse produto/marca. É ainda definido como um sentimento de prazer que o indivíduo recebe, ao consumir um produto, e preenche a sua necessidade, meta, desejo, ou outros (OLIVER, 1997). Satisfação requer lealdade, o que significa que, quando um indivíduo está satisfeito, o seu passa-a-palavra seja talvez também mais forte, quando combinado com comunidades de marca ou grupos que apoiam a mesma marca simultaneamente (MITTAL; KAMAKURA, 2001). Hipóteses de investigação que são formuladas.

H4a: existe uma relação positiva entre Satisfação e Comunidade de Marca

(Dimensão Identificação com a Comunidade da Marca).

H4b: existe uma relação positiva entre Satisfação e Comunidade de Marca

(Dimensão Compromisso com a comunidade da marca).

### 2.2.5 Identificação com a marca

A Identificação com a Marca é definida por Escalas e Bettman (2005) como o grau de integração de uma marca ao próprio conceito do indivíduo. Quando se percebe um alto nível de identificação com a marca, o indivíduo sente que ela é congruente com sua própria imagem (SIRGY, 1982). Onde um ou mais indivíduos compartilham características que os distinguem da multidão, eles sentir-se-ão emocionalmente

mais envolvidos um com o outro, sentindo um maior nível de identificação não apenas pessoalmente, mas também socialmente, criando um novo autoconceito próprio (HOGG, 2006; KUENZEL; HALLIDAY, 2008). Autores como Jones e Kim (2011) e McAlexander, Schouten e Koenig (2002) realizaram estudos que demonstram como a identificação da marca tem influência positiva quando apresentada como sua antecedente.

Hipótese de investigação que é formulada

H5a: existe uma relação positiva entre a Identificação com a Marca e a Comunidade de Marca (Dimensão Identificação com a Comunidade da Marca).

H5b: existe uma relação positiva entre a Identificação com a Marca e a Comunidade de Marca (Dimensão Compromisso com a Comunidade da Marca).

### 2.2.6 Confiança da marca

A Confiança da Marca é descrita com a disposição do consumidor médio para ver qual a capacidade da marca para executar a sua função declarada (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001; SCHAU; MUNIZ; ARNOULD, 2009). É um ingrediente-chave para o desenvolvimento de relações de marca (MORGAN; HUNT, 1994; CARROLL; AHUVIA, 2006; MCALEXANDER; SCHOUTEN; KOENIG, 2002). A confiança precisa ser construída, de modo que as partes possam confiar umas nas outras (ALTMAN; TAYLOR, 1973; CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001). Autores como Morgan e Hunt (1994) e McAlexander, Schouten e Koenig (2002) realizaram estudos que mostram que a confiança da marca tem um efeito positivo nas comunidades de marca, quando apresentada como sua antecedente.

Hipótese de investigação que é formulada

H6a: existe uma relação positiva entre Confiança da Marca e a Comunidade de Marca (Dimensão Identificação com a Comunidade da Marca)

H6b: existe uma relação positiva entre Confiança da Marca e a Comunidade de Marca (Dimensão Compromisso com a Comunidade da Marca).

### 2.2.7 Satisfação com o relacionamento

A satisfação que o consumidor tem com a sua relação com a marca é considerada o estado afetivo do consumidor, resultante de uma apreciação global de sua relação com a marca (JAP, 2011). Uma relação satisfatória com ela pode levar o indivíduo a procurar e interagir com consumidores que pensem de maneira semelhante e que compartilhem seu entusiasmo (ALGESHEIMER; DHOLAKIA; HERRMANN 2005). Muñiz Junior e O'Guinn (2001), no seu estudo de comunidades de marca, utilizando dados etnográficos, conseguiram entender o nível de relacionamento que o consumidor tem com uma marca ao especificar quais marcas são preferidas por ele e pesquisar as comunidades de marca. Estudos realizados pelos autores Muñiz Junior e O'Guinn (2001), McAlexander, Schouten e Koenig (2002) e Wasko *et al.* (2004) refletem que essa variável tem um impacto positivo nas comunidades de marca, quando apresentada como antecedente. Hipóteses de investigação que são formuladas.

H7a: existe uma relação positiva entre Satisfação com o relacionamento e

Comunidade de Marca (Dimensão Identificação com a Comunidade da Marca).

H7b: existe uma relação positiva entre Satisfação com o relacionamento e

Comunidade de Marca (Dimensão Compromisso com a Comunidade da Marca).

### 2.2.8 Prestígio da marca

A variável Prestígio da Marca refere-se ao estado de posicionamento de um produto associado a uma marca (MCCARTHY; PERREAULT, 1987; STEENKAMP *et al.*, 2003). Uma imagem de marca de prestígio pode induzir o sentimento psicológico da experiência e per-

tencer a classes sociais mais altas, melhorando o autoconceito do indivíduo (STEENKAMP *et al.*, 2003; SWEENEY; SOUTAR, 2001). Indivíduos, quando inseridos em uma sociedade, grupo ou comunidade, são mais influenciados a consumir essa marca. É mais fácil para um comprador ser tentado a comprar o prestígio, impulsionado pela ideia de que, se o resto do grupo compra essa marca, o *eu* também deve comprar.

Hipóteses de investigação que são formuladas

H8a: existe uma relação positiva entre Prestígio da Marca e Comunidade da Marca (Dimensão Identificação com a Comunidade da Marca).

H8b: existe uma relação positiva entre Prestígio da Marca e Comunidade da Marca (Dimensão Compromisso com a Comunidade da Marca).

### 2.2.9 Identidade da marca

A Identidade da Marca é a ideia única e essencial para ela, sugerindo que a marca é a memória de um produto e deve agir como referência longa e resistente (AAKER, 1996; CHERNATONY, 2010; KAPFERER, 2008). Uma marca deve ser capaz de suportar tempos de mudança, e é possível que ela possa mudar a sua identidade em circunstâncias excepcionais, embora ela deva manter a sua identidade por longos períodos de tempo, resistindo à tentativa de mudar de identidade (AAKER, 1996; KAPFERER, 2008), tornando, assim, mais fácil a marca da comunidade e também manter sua identidade, seja social ou geral.

Hipóteses de investigação que são formuladas

H9a: existe uma relação positiva entre a Identidade da Marca e a Comunidade da Marca (Dimensão Identificação com a Comunidade da Marca).

H9b: existe uma relação positiva entre a Identidade da Marca e a Comunidade da Marca (Dimensão Compromisso com a Comunidade da Marca).

### 2.2.10 Afeto da marca

O Afeto da Marca é traduzido com o potencial que ela tem para induzir uma resposta emocional positiva do consumidor ao resultado de seu uso (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001). A literatura sobre a representação de episódios mentais demonstra que as representações mentais podem ser episódios afetivos e estimulantes (BOWER; FORGAS, 2000). Quando há afeto material, é certo que os consumidores são os avaliadores de uma marca e podem ser influenciados pelo ambiente onde estão ou pela pertença a um grupo ou comunidade, o que faz que tenham respostas emocionais diferentes daquelas que teriam se não fossem inseridos nesses grupos (KEMPF, 1999; KIM; MORRIS, 2007). Autores como Muniz Junior e O’Guinn (2001), McAlexander, Schouten e Koenig (2002) e Scarpi (2010) realizaram estudos que sustentam que o Brand Affect tem impacto positivo nas comunidades de marca quando apresentado como antecedente de si. Hipóteses de investigação que são formuladas.

H10a: existe uma relação positiva entre Afeto da Marca e a Comunidade de Marca

(Dimensão Identificação com a Comunidade da Marca).

H10b: existe uma relação positiva entre Afeto da Marca e a Comunidade da Marca

(Dimensão Compromisso com a Comunidade da Marca).

## 2.3 CONSEQUENTES DAS COMUNIDADES DA MARCA

Aqui, serão apresentados alguns dos consequentes que diversos estudos consideram relevantes para a explicação e a perceção do tema principal deste trabalho, Comunidades de Marca.

### 2.3.1 Amor à marca

O amor à marca é definido como “o grau de afeição afetiva e emocional que um

consumidor satisfeito tem com uma determinada marca.” (CARROL; AHUVIA, 2006, p. 31). Com base na literatura sobre o conceito de amor-próprio, o amor à marca inclui paixão por ela, apego a ela, sua avaliação positiva, emoções positivas em resposta a ela e declarações de amor a ela (BELK, 1964). Os autores Carroll e Ahuvia (2006) diferenciam o amor à marca da satisfação e apego da marca. O amor à marca também pode ser caracterizado como íntimo e excitante, em que há um alto nível de compromisso entre a marca e o consumidor. Especificamente, esse amor é um pilar tridimensional que pode ser facilmente medido por variáveis como intimidade, paixão e comprometimento (KEH *et al.*, 2007). Consequentemente, de acordo com a literatura recente (BATRA *et al.*, 2012; FOURNIER, 1998), marcas de amor são superiores a outras marcas em uma ou mais qualidades. O amor à marca pode ser visto como o que comumente chamamos de “fanatismo” por uma marca. Os consumidores serão tão afetados por esse amor, que deixarão de consumir o que outras marcas podem oferecer. Esse fenômeno pode ser explicado pelos efeitos introduzidos pelas comunidades de marca, quando os participantes oferecem restrições para encerrar um relacionamento. Esse fenômeno dá asas à organização: é levado em consideração que o amor à marca aumenta a fidelidade à marca dos clientes, e as comunidades de marca aumentam tanto o amor quanto a lealdade. Isso traduz-se em uma atitude diferente em relação à marca. Consumidores que sintam amor por uma marca avaliarão o que é mais benéfico para eles, geralmente escolhendo uma marca favorita (CARROLL; AHUVIA, 2006; KEH *et al.*, 2007). O consumidor pode querer adquirir uma marca, mas, por sentimentos de pertença, ele adquirirá uma que a comunidade elogie. Isso pode levar a um tipo de conflito emocional, pois é sabido que as comunidades podem tornar-se “anti-marcas” (MUNIZ JUNIOR; O’GUINN, 2001). Assim, o indivíduo que já gosta da marca, agora vai começar a amá-la, porque há membros da comunidade

de que o encorajarão a nutrir o seu amor por ela (ALGESHEIMER; DHOLAKIA; HERRMANN, 2005; MUNIZ JUNIOR; O'GUINN, 2001). Quando um indivíduo experimenta um relacionamento de longo prazo com uma comunidade de marca, seus membros interagem diariamente entre si, tornando o valor associado a essa marca ainda maior dentro da comunidade (CARROLL; AHUVIA, 2006; PARK; MACINNIS, 2006).

Hipóteses são propostas

H11a: existe uma relação positiva entre Comunidade de Marca (Dimensão Identificação) e Amor à Marca.

H11b: existe uma relação positiva entre Comunidade de Marca (Dimensão Compromisso) e Amor à Marca.

### 2.3.2 WOM (Passa-a-Palavra)

Uma das definições primárias do Passa-a-Palavra é que fala sobre produtos e serviços entre pessoas à parte da propaganda de produtos ou serviços das empresas (MAISAM; MAHSA, 2016). Segundo os autores, essas discussões podem ser conversas mútuas ou recomendações e sugestões unilaterais. Um dos pontos cruciais ocorre nessas conversas por pessoas que têm um tempo muito curto para persuadir outras pessoas a usar esse produto (MAISAM; MAHSA, 2016). O Passa-a-Palavra também é definido como comunicação oral, pessoa a pessoa, entre um comunicador e um recetor, em que o recetor percebe a informação como não comercial sobre uma marca, produto ou serviço (ARNDT, 1967; BUTTLE, 1998). Também é definido por Batra *et al.* (2012, p. 2) como uma força para resistir a informações negativas que podem ser ditas contra a marca. Essa variável é, por vezes, considerada como publicidade gratuita que pode ser vista como qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado (ALEXANDER, 1964). A WOM pode ser mais influente na mente do consumidor do que anúncios estáticos ou comerciais. Por meio do seu de-

sempenho espontâneo e dinâmico, pode interagir com a mente do consumidor, mediante a consciência, as expectativas, as percepções, as atitudes e as intenções (HERR *et al.*, 1991). WOM provou ser mais eficaz para aumentar a conscientização sobre os indivíduos e o teste do produto, por si só (SHETH, 1971). As Comunidades de Marca podem ser vistas como um lugar em que os membros podem discutir amistosos sobre todos os temas e onde podem encontrar ajuda e apoio mútuos quando precisam (BAUMAN, 2003). As Comunidades de Marca podem basear esse compromisso em conexões afetivas e emocionais com a marca e com a organização com a qual elas se envolvem tanto, que gostam de ser membros da organização (MAISAM; MAHSA, 2016; ZIAULLAH *et al.*, 2015). As comunidades de marca compartilham valores e princípios, também congruência, o que leva a um maior comprometimento entre os membros, conversando entre eles sobre a marca e a organização, criando um boca-a-boca positivo (MORGAN; HUNT, 1994; MCALEXANDER; SCHOUTEN; KOENIG, 2002; LARASATI; HANANTO, 2012, MAISAM; MAHSA, 2016). Portanto, propomos as seguintes hipóteses.

H12a: existe uma relação positiva entre Comunidade de Marca (Dimensão Identificação) e Passa-a-Palavra.

H1b: existe uma relação positiva entre Comunidade de Marca (Dimensão Compromisso) e Passa-a-Palavra.

H15: existe uma relação positiva entre Amor à Marca e Passa-a-Palavra.

### 2.3.3 Advocacia de marca

A advocacia da marca pode ser vista como uma promoção ou defesa de uma organização, um produto ou uma marca, de um consumidor para outro, e o nível máximo de aprovação da relação entre o consumidor e a marca (WALZ; CELUCH, 2010). Advocacia é uma forma de orientação para o mercado, conhecimento e envolvimento do consumidor, no caso de uma busca por um relacionamento in-

tenso com níveis máximos de confiança, como uma parceria (LAWER; KNOX, 2006). Por meio de comunidades de marca, os consumidores podem defender e preservar a marca, tornando-se mais conscientes dos esforços que a organização faz para a satisfação dos clientes. A advocacia da marca é uma forma avançada de orientação para o mercado, que considera as preocupações, o conhecimento e o envolvimento de consumidores que fazem parte não apenas da comunidade da marca, mas da marca globalmente (LAWER; KNOW, 2006; CARROLL; AHUVIA, 2006). A advocacia da marca significa uma relação cimentada entre o consumidor e a marca, um relacionamento intenso com altos níveis de confiança e afeição e as comunidades de marca ajudarão a fortalecer essas relações. Nesse caso, e apoiado nas pesquisas de Lawer e Know (2006) e Carroll e Ahuvia (2006), propomos as seguintes hipóteses.

H13a: existe uma relação positiva entre a Comunidade de Marca (Dimensão Identificação) e a Advocacia da Marca.

H13b: existe uma relação positiva entre Comunidade de Marca (Dimensão Compromisso) e a Advocacia da Marca.

H16: existe uma relação positiva entre Amor à Marca e a Advocacia da Marca.

### 2.3.4 Lealdade da marca

A Lealdade à marca é definida como o suporte repetido e consistente a uma marca ao longo do tempo (BACK, 2005). A lealdade à marca é mais do que recompra, mas também uma relação psicológica de longo prazo (OLIVER, 1997). Clientes fiéis estão dispostos a pagar mais por um produto, até mesmo além de suas expectativas, pois confiam na marca e colocam os seus produtos e serviços em primeiro lugar, tendo menos intenção de deixar sua marca (ANDERSON; NARUS, 1990; BOWEN; CHEN, 2001; BOWEN; SHOEMAKER, 1998; LADHARI; BRUN; MORALES, 2008). O conceito de lealdade está fortemente relacionado com marketing de relacionamento, na medida em que é necessário desenvolver um

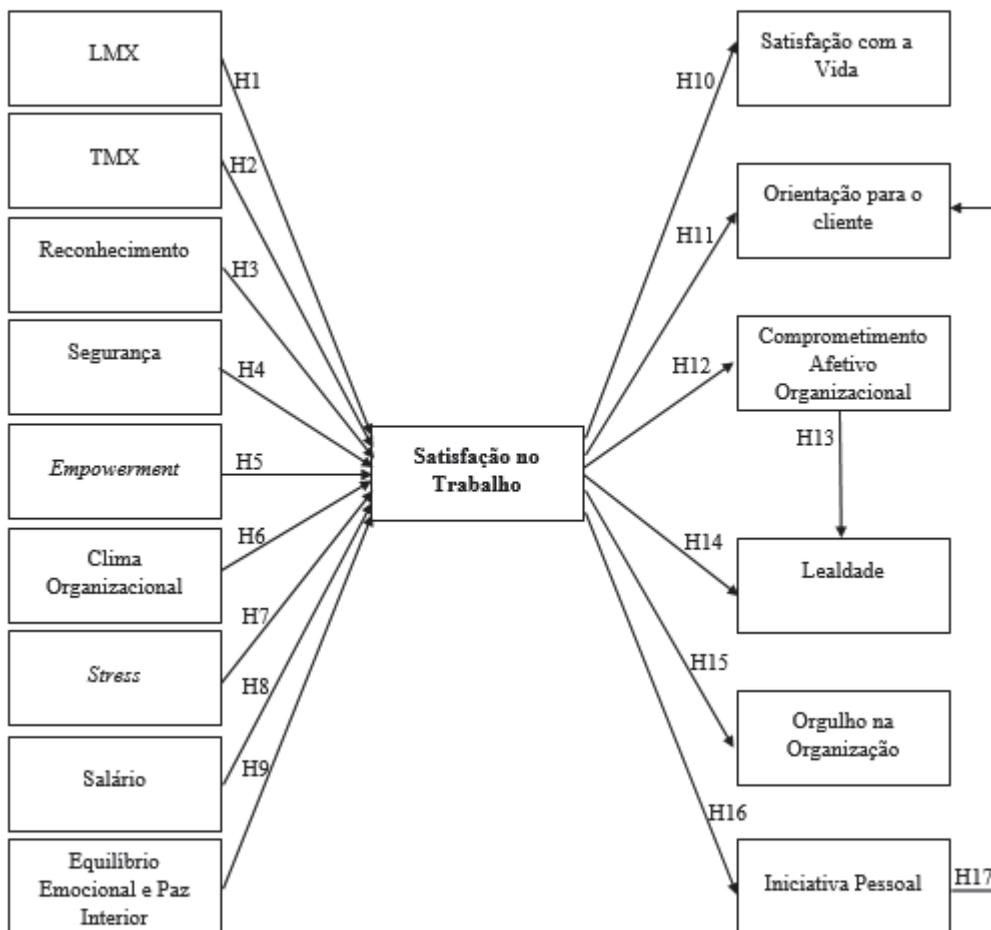
relacionamento com a marca para que o indivíduo se torne fiel (SHETH, 1996). Antes de qualquer definição de estratégia, é necessário que as organizações conheçam seus clientes, as suas preferências e como eles podem executar melhor a sua estratégia (DICK; BASU, 1994). Segundo Kim *et al.* (2008), o compromisso que os membros de uma comunidade de marca demonstram com a sua marca leva à extrema lealdade. Indivíduos que fazem parte de uma comunidade de marca tendem a comprar essa marca consistentemente ao longo dos anos (ALGESHEIMER; DHOLAKIA; HERRMANN, 2005). Assim, as participações ativas em uma comunidade de marca, juntamente com suas interações com outros membros, ajudam a fortalecer a experiência da marca e aumentar seu valor para os consumidores (JANG *et al.*, 2008). O envolvimento dos consumidores com uma comunidade de marca que leva a participar tem um efeito positivo nas vendas (ADJEI; NOBLE; NOBLE, 2010) e no comportamento do consumidor (BAGOZZI; DHOLAKIA, 2002) e, especialmente, na fidelidade à marca (MADUPU; COOLEY, 2010). As comunidades de marcas conseguem aumentar a lealdade dos consumidores à marca e causar oposição a outras concorrentes (LUEDICKE; THOMPSON; GIESLER, 2007; THOMPSON; SINHA, 2008). Portanto, as hipóteses formuladas são:

H14a: existe uma relação positiva entre a Comunidade de Marca (Dimensão Identificação) e a Lealdade à Marca.

H14b: existe uma relação positiva entre Comunidade de Marca (Dimensão Compromisso) e a Lealdade à Marca.

H17: existe uma relação positiva entre Amor à Marca e Lealdade à Marca.

Figura 1 - Modelo Conceitual



Fonte: (ALGESHEIMER; DHOLAKIA; HERRMANN, 2005).

### 3 RECOLHA DE AMOSTRA E DADOS

#### 3.1 SELEÇÃO DE AMOSTRA

A população da amostra deste estudo é constituída por indivíduos do sexo feminino e masculino em território português, com vários grupos etários e diferenças entre os níveis de escolaridade e o rendimento do agregado familiar. Nenhum pré-requisito foi necessário para poder participar neste estudo. A técnica utilizada nos questionários foi a da bola de neve, sendo a amostra de natureza não probabilística. Para testar o modelo de investigação proposto e as hipóteses de pesquisa, os dados foram recolhidos com base em um questionário estrutura-

do. Os questionários foram entregues a indivíduos com idade entre 18 e 90 anos, contactados nas ruas de duas cidades, autopreenchidos por eles. Assim, no total, 600 indivíduos foram contactados, e 510 concordaram em preencher o questionário. Ao longo do estudo, poderemos observar que existiu disparidade no que toca ao resultado deste estudo. Isso pode ser justificado pela forma ainda prematura como o povo português encara as comunidades de marca.

#### 3.2 PERFIL DA AMOSTRA

A amostra é constituída por 58% do sexo feminino e 42% do sexo masculino, o que revela que ambos os sexos estão praticamente balanceados neste estudo. Cerca de 57,8% com

idade entre 18 e 30 anos, 29,6% entre 31 e 50 anos, 10,2% com idade entre 51 e 70 anos e 2,4% acima de 70. Quanto aos níveis de escolaridade, 47,7% não são graduados e 53,3% são graduados. Em relação ao domicílio dos entrevistados, o maior percentual é de 29,8%, sendo três pessoas no domicílio a resposta mais relatada. De acordo com a situação conjugal dos entrevistados, a maioria da amostra é solteira (56,3%), seguida pelos casados ou casais residentes na mesma casa, com um percentual de 35,3%. A maioria dos entrevistados, cerca de 48,2%, são trabalhadores, seguidos dos indivíduos que ainda são estudantes, com 26,1% da amostra. Em relação à renda familiar, 41,4% possuem renda inferior a 999 euros.

### 3.3 MEDIDAS

O formato da pesquisa consistia em perguntas de múltipla escolha, em que os indivíduos eram solicitados a responder ao que mais lhes convinha. A medida usada neste questionário foi baseada em uma escala Likert de sete pontos, variando de “Discordo fortemente” a “Concordo totalmente”. As medidas para avaliar cada variável foram coletadas e adaptadas de investigações anteriores:

A necessidade de afiliação foi medida usando a escala de Baumeister e Leary (1995). Itens como “Ter amigos é muito importante” ou “Acho que qualquer experiência é mais significativa quando compartilhada com um amigo” foram usados.

A identificação foi medida usando a escala de Algesheimer, Dholakia e Herrmann (2005). Itens como “Estou muito próximo da comunidade” ou “Eu e os outros membros da Comunidade compartilhamos os mesmos objetivos” foram usados.

A extroversão foi medida usando a escala de Goldberg *et al.* (1997). Itens como “Eu vejo-me como alguém que ... é falador” ou “Eu vejo-me como alguém que tem uma personalidade assertiva”.

A satisfação foi medida usando a escala de Russell-Bennett, McColl-Kennedy e Coote

(2007). Itens como “Estou satisfeito com minha decisão de comprar a marca X” ou “Eu sinto-me bem em considerar a Marca X minha marca favorita” foram usados.

A identificação da marca foi medida usando a escala de Kim, Han e Park, 2001 e Mael e Ashforth (1992). Itens como “Os sucessos da marca X são meus sucessos” ou “Quando alguém elogia a marca X, sinto que é um elogio pessoal” foram usados.

A confiança na marca foi medida usando a escala de Chaudhuri e Holbrook (2001). Itens como “Eu confio na Marca X.” ou “A Marca X é segura” foram usados.

A satisfação com a relação foi medida pela escala de Jap (2011). Itens como “Estou satisfeito com meu relacionamento com essa marca” foram usados.

O prestígio da marca foi medido usando a escala de Stokburger-Sauer, Ratneshwar e Sen (2012). Itens como “A marca X é prestigiada” ou “Essa marca X é top com alta qualidade” foram usados.

A identidade de marca foi medida usando a escala de Bhattacharya e Sen (2003). Itens como “A marca X tem uma identidade distinta” ou “A marca X tem uma reputação elevada” foram usados.

O afeto da marca foi medido usando a escala de Thompson *et al.* (2005). Itens como “Marca X é carinhosa” ou “Marca X é amada” foram usados.

A comunidade de marca foi medida usando a escala de Algesheimer, Dholakia e Herrmann (2005) e Zhou *et al.* (2012), baseados em duas dimensões: identificação com a comunidade da marca e compromisso com a comunidade da marca. Itens como “Eu vejo-me como parte da comunidade de marca X” ou “Eu sentir-me-ia perdido se a comunidade de marca X não estivesse mais disponível” foram usados.

O passa-a-palavra foi medido usando a escala de Carroll e Ahuvia (2006). Itens como “Estou constantemente a fazer uma boa publicidade sobre a marca X” foram usados.

A advocacia da marca foi medida usando as métricas de Bendapudi e Berry (1997). A

escala contém itens como “Eu defendo a marca X quando alguém diz algo negativo sobre isso” foram usados.

A lealdade à marca foi medida usando a escala usada por Carroll e Ahuvia (2006). Itens como “esta é a única marca que levarei em conta no futuro quando for comprar este tipo de produto” foram usados.

Amor à Marca foi medido com base na escala de Carroll e Ahuvia (2006) e Batra *et al.* (2012). Itens como “Estou apaixonado por esta marca” foram usados.

### 3.4 VALIDADE

Todos os itens foram medidos em uma escala Likert de sete pontos (1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente). A análise fatorial confirmatória foi utilizada para avaliar as propriedades psicométricas das escalas e o ajuste do modelo de mensuração, utilizando

o AMOS 21. O modelo final mostra um bom ajuste (índice de ajustamento incremental = 0,957; índice tucker lewis = 0,949; índice de ajuste comparativo = 0,956; erro quadrático médio de aproximação = 0,044, qui quadrado / grau de liberdade = 2,749). A confiabilidade composta e a variância média extraída foram calculadas. Todas as escalas apresentaram valores acima de 0,7 na variância média extraída, que estão em consonância com as recomendações (HAIR JUNIOR *et al.*, 2006). A validade discriminante é evidenciada pelo fato de que todas as correlações entre os constructos são significativamente menores que 1, e as correlações ao quadrado calculadas para cada par de constructos são sempre menores que a variância extraída para construções correspondentes (FORNELL; LARKER, 1981; SHIU *et al.*, 2011), confirmando assim a validade discriminante (quadro n. 1).

Quadro 1 - Correlações, Alfa de Cronbach, Confiabilidade composta e Variância média extraída

	DP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	C.R.	AVE	
Necessidade de Afiliação (X1)	0.881	<b>0.778</b>																0.787	0.553
Identificação (X2)	1.716	0.012	<b>0.939</b>															0.940	0.839
Extroversão (X3)	1.189	0.207	0.116	<b>0.860</b>														0.866	0.621
Satisfação (X4)	1.043	0.234	0.130	0.105	<b>0.888</b>													0.898	0.748
Confiança na Marca (X5)	0.964	0.252	0.130	0.125	0.720	<b>0.878</b>												0.883	0.716
Satisfação com o Relacionamento (X6)	1.043	0.186	0.152	0.094	0.790	0.762	<b>0.877</b>											0.880	0.710
Prestígio da Marca (X7)	0.961	0.190	0.042	0.096	0.489	0.453	0.449	<b>0.930</b>										0.932	0.820
Identidade da Marca (X8)	1.031	0.174	0.052	0.100	0.482	0.391	0.461	0.848	<b>0.904</b>									0.905	0.761
Afeto da Marca (X9)	1.109	0.138	0.176	0.096	0.412	0.370	0.446	0.382	0.446	<b>0.876</b>								0.877	0.704
Identifi. com a Comunidade de Marca (X10)	1.850	0.014	0.852	0.125	0.137	0.132	0.181	0.030	0.040	0.165	<b>0.934</b>							0.935	0.828
Comprom. com a Comunidade de Marca (X11)	1.727	0.004	0.074	0.011	0.015	0.014	0.016	0.006	0.014	0.027	0.061	<b>0.951</b>						0.952	0.834
Amor à Marca (X12)	0.896	0.136	0.217	0.110	0.666	0.552	0.591	0.342	0.359	0.456	0.228	0.028	<b>0.852</b>					0.863	0.611
Passa-a-Palavra (WOM) (X13)	1.611	0.096	0.420	0.167	0.403	0.358	0.377	0.155	0.160	0.277	0.420	0.035	0.366	<b>0.871</b>				0.880	0.710
Advocacia da Marca (X14)	1.288	0.130	0.299	0.162	0.491	0.469	0.486	0.207	0.218	0.259	0.307	0.025	0.359	0.861	<b>0.886</b>			0.887	0.724
Lealdade à Marca (X15)	1.861	0.030	0.364	0.097	0.228	0.184	0.223	0.090	0.099	0.163	0.391	0.020	0.220	0.336	0.315	<b>0.901</b>		0.900	0.750

Fonte: (HAIR JUNIOR *et al.*, 2006).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo mostra que as comunidades de marcas têm um forte impacto no amor à marca, passa-a-palavra, advocacia e fidelidade à marca. Os resultados mostram também que o amor à marca revela um forte impacto nas variáveis positivas de passa-palavra, advocacia e fidelidade à marca. É agora importante discutir os resultados que provêm do teste de hipóteses apresentado anteriormente. Efetivamente, alcançar um senso de amor pela marca deve ser um dos objetivos críticos de qualquer empresa.

### 4.1 ANÁLISE DE ANTECEDENTES DA COMUNIDADE DA MARCA

É possível observar, no teste de hipótese, que a conexão entre o constructo necessidade de afiliação e as Comunidades de Marca, H1a e H2b, não é significativa em nenhuma de suas dimensões. Assim, não há evidências para concluir que a necessidade de afiliação aumenta a identificação ou comprometimento com a comunidade da marca. Olhando para a relação entre o constructo de identificação e a comunidade de marca, pode notar-se que é uma relação significativa para ambas as hipóteses, H2a e H2b, corroborando a hipótese H2, que está

em consonância com o paradigma de avaliação dessa variável. Em relação às relações entre a extroversão e a comunidade de marca, hipóteses H3a e H3b, verifica-se que os resultados não coincidiram totalmente com os esperados. Notou-se que a relação entre a extroversão e a comunidade da marca foi significativa com a dimensão identificação, mas, ao contrário do esperado, a relação entre extroversão e comprometimento com a comunidade da marca não foi significativa e ainda exibiu uma relação negativa. No que diz respeito às ligações entre a satisfação e a comunidade da marca, H4a e H4b, os resultados são diferentes dos esperados. Pode observar-se que a relação entre a dimensão de identificação e a comunidade de marca não é significativa e que a ligação entre a satisfação e a dimensão do compromisso com a comunidade de marca também não existe, e ainda apresenta valores negativos. Não há como demonstrar que, quando a satisfação aumenta, também aumentam a identificação e o comprometimento com a comunidade. É possível observar que no que se refere às relações entre confiança da marca e comunidade da marca, ao contrário do que está descrito na literatura sobre o assunto, os resultados das hipóteses H6a e H6b não foram significativos. Há também uma relação negativa entre a confiança na marca e a identificação com a comunidade da marca, e não há dados estatísticos para apoiar essa relação. Observando a relação entre o constructo de satisfação de relacionamento e as comunidades de marca, H7a e H7b, pode ver-se que os resultados não coincidem exatamente com o que se esperava. Pode-se observar que a relação entre a satisfação com a relação com a identificação com a comunidade da marca é significativa, mas contrária às expectativas, a hipótese H7b, o elo entre satisfação com o relacionamento e comprometimento com a comunidade da marca, não é significativa, mostrando sinal ainda negativo. Em relação aos vínculos entre prestígio de marca e comunidades de marca, nas hipóteses H8a e H8b, pode observar-se que nenhum foi considerado significativo, apresentando relações de negatividade nas duas dimensões da

comunidade da marca. No que diz respeito às ligações entre a identidade da marca e a comunidade da marca, H9a e H9b, os resultados são diferentes dos esperados. Observa-se que a relação com a identificação da dimensão não foi significativa, mostrando-se ainda com valores negativos. Pode verificar-se que, em relação às relações entre o afeto da marca e a comunidade da marca, ao contrário do que está descrito na literatura sobre o assunto, os resultados das hipóteses H10a e H10b não foram significativos, e não há dados estatísticos que comprovem a autenticidade dessa relação.

## 4.2 ANÁLISE DOS CONSEQUENTES DA COMUNIDADE DA MARCA

Observando a relação entre o constructo da comunidade da marca e o amor à marca, H11a e H11b, pode observar-se que os resultados não coincidem completamente com o esperado. É possível observar que a dimensão de identificação da comunidade da marca tem um impacto positivo no amor à marca, mas esse impacto não ocorre para a dimensão do compromisso (H11b). Ainda assim, globalmente pode afirmar-se que existe uma relação significativa entre a comunidade da marca e o amor à marca. Em relação às relações entre a comunidade da marca e o passa-a-palavra positivo, nas hipóteses H12a e H12b, constata-se que os resultados não coincidem totalmente com o esperado. Nota-se que a relação entre a comunidade da marca e o passa-a-palavra positivo é significativa quando observamos a relação com a dimensão identificação. Contrariando as expectativas, a relação entre o comprometimento com a comunidade da marca e o passa-a-palavra positivo não se mostrou significativa, mostrando uma relação negativa. No entanto, pode dizer-se que existe uma relação significativa e que H12 é parcialmente corroborada. Quanto às ligações entre comunidade de marca e advocacia da marca, H13a e H13b, os resultados são diferentes do esperado. Pode ver-se que a relação com a dimensão de identificação foi significativa, mas que a dimensão compromisso não mostrou que existe relação

significativa, sendo esta última de natureza negativa. No entanto, pode concluir-se que existe uma ligação significativa entre a comunidade de marca e a advocacia da marca, com H13 sendo parcialmente corroborada. Pode verificar-se que, em relação às relações entre a comunidade de marca e a fidelidade à marca, conforme descrito na literatura sobre o assunto, os resultados das hipóteses H14a e H14b mostraram-se um pouco diferentes do que seria esperado. É notável que exista uma relação significativa entre identificação e fidelidade à marca, mas, ao contrário das expectativas, a relação entre comprometimento e fidelidade à marca não é significativa e apresenta um sinal negativo. Consequentemente, pode afirmar-se que existe uma relação entre as comunidades de marca e a fidelidade à marca, e essa hipótese, H14, é parcialmente corroborada. Observando a relação entre o constructo de amor à marca e passa-a-palavra positivo, H15, os resultados coincidem completamente com o que se esperava. É claro que existe uma relação positiva entre o amor à marca e o passa-a-palavra positivo, corroborando a Hipótese H15, o que está de acordo com os estudos realizados por Carrol e Ahuvia (2006), bem como os estudos realizados por Batra *et al.* (2012). Em relação à conexão entre o constructo de amor à marca e a advocacia da marca, H16, pode-se dizer que os resultados coincidem totalmente com o que se esperava. Isso leva a essa hipótese, H16, sendo corroborada pelo estudo em questão, uma vez que os constructos se relacionam claramente entre si, o que está de acordo com os autores Carroll e Ahuvia (2006) e Batra *et al.* (2012). Quanto às ligações entre o amor à marca e a lealdade à marca, o H17, os resultados são claramente esperados e descritos na literatura existente sobre o assunto em questão. A lealdade leva a um relacionamento sério e compromisso com a marca (BACK, 2005; OLIVER, 1997; KIM *et al.*, 2008; ALGESHEIMER; DHOLAKIA; HERRMANN, 2005). Pode observar-se que essas duas variáveis estão consistentemente relacionadas entre si, concluindo que a hipótese H17 é corroborada neste estudo.

Em relação aos antecedentes das comu-

nidades de marcas, podemos destacar que a identificação, a extroversão e a satisfação com o relacionamento são, na verdade, variáveis consistentes quando se fala em antecedentes de comunidades de marcas. Esse histórico melhora não apenas o relacionamento dos consumidores com as marcas, mas também é uma ferramenta poderosa para as organizações. Finalmente, no que diz respeito às consequências das comunidades de marca, a importância de todos os constructos – Amor à Marca, Passa-A-Palavra Positivo, Advocacia da Marca e Lealdade à Marca - pode ser denotada por uma verdadeira relação entre as comunidades de marca e os seus consequentes, o que comprova a relevância deste empírica deste estudo.

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo investigar as Comunidades de Marcas, identificando o seu impacto nas atitudes e comportamentos do consumidor, particularmente no amor à marca, passa-a-palavra, advocacia e lealdade à marca. Os resultados do estudo mostram que a dimensão de Identificação das Comunidades de Marca tem um efeito importante no amor à marca, no passa-a-palavra, advocacia e lealdade à marca. Contrariamente ao que era esperado, muitos dos antecedentes das Comunidades de Marca que foram propostos neste estudo não se mostraram relevantes. Isto pode ser explicado pelo facto de a amostra do estudo ser apenas o povo português. Ela revela que ainda não tem maturidade para se comprometer com uma comunidade de marca. No entanto, é revelado que, quando na amostra, ama uma marca, fala bem dessa mesma marca, assim como a defende e é leal a ela.

Esses resultados podem ser úteis para empresas que, possuindo uma marca já estável ou ainda em crescimento, querem que os seus consumidores sejam envolvidos no processo da sua expansão, e que os indivíduos sejam integrados à marca e se sintam parte dela. Isso é possível por meio das comunidades de marca. Os resultados também devem ser um estímulo

para pesquisas na área de marketing de relacionamento e *branding*. Este estudo apresenta muitas pistas interessantes para pesquisa que constituem uma novidade significativa e explora as possibilidades introduzidas pelas comunidades de marca na construção do amor e lealdade à marca, como também na sua consolidação.

## 6 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

### 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Para McAlexander, Schouten e Koenig (2002), as comunidades de marcas são consideradas o *santo graal* da lealdade, que considera as comunidades, cada vez mais, importantes quando falamos de crescimento, não apenas na organização, mas também no crescimento global.

Quando se trata de comunidades de marca, é importante entender que não são apenas os consumidores que operam nelas, mas um número de entidades, incluindo as próprias empresas. É crucial perceber que conceitos semelhantes, como marketing de relacionamento e *branding* podem ser cobertos por essas comunidades, que são extremamente importantes hoje em dia. É necessário construir um relacionamento estável não apenas com os consumidores, mas também com todos os indivíduos que atuam no mercado e que estão, de algum modo, relacionados à marca. Mediante a comunidade da marca, é possível entender as necessidades dos consumidores, bem como o que pode ser necessário mudar. Comunidades de marca podem ser o meio para reforçar e estabilizar as relações entre a marca e os clientes.

Essa investigação inova estabelecendo uma relação empírica entre as comunidades de marcas e o amor à marca, que medeia as relações entre as comunidades de marca e os resultados relacionais, como passa-a-palavra positiva, advocacia e lealdade. Esta investigação ajuda a estabelecer a cadeia de efeitos entre o envolvimento da comunidade e os resultados relacionais, usando a mediação do amor à marca.

Por isso, e por se tratar de um estudo inovador na cultura portuguesa, é importante

salientar que todas as suas contribuições se devem, em parte, a estudos anteriores, destacando os de McAlexander, Schouten e Koenig (2002), Muñiz Junior e O'Guinn (2001) e Carroll e Ahuvia (2006). Esses estudos testaram alguns dos antecedentes e consequências das relações com as comunidades da marca. Espera-se que ele possa contribuir para o enriquecimento teórico do tema apresentado. É ainda mais provável que o estudo contenha as informações necessárias para gerenciar melhor as marcas e os mercados.

### 6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

A própria definição de comunidade de marca é baseada em um relacionamento especial entre o cliente e a marca, bem como entre o cliente e a organização a que a marca pertence e também entre o cliente e o produto em uso, bem como entre o outro consumidor, membros da mesma marca (MCALEXANDER; SCHOULTEN; KOENING, 2002). Dessa forma, as empresas devem olhar para as comunidades de marca como um fator altamente competitivo. É importante que as organizações estabeleçam e estimulem essas comunidades para que elas ajudem as marcas a crescer.

As marcas top-of-mind baseiam-se, essencialmente, na construção da mente que o consumidor faz sobre elas, o que significa que esse fenômeno aliado a uma comunidade forte pode manter essa marca no topo da mente do consumidor por anos. Ao estreitar as relações entre uma empresa e dos seus consumidores, é possível levar a marca a um nível superior: uma marca amada. Além disso, por meio de uma comunidade de marca, é fácil alcançar mais clientes e mais membros. Uma comunidade de marca pode reforçar os laços entre os membros, entre os membros e a marca, atrair novos membros e novos clientes e estabelecer relacionamentos duradouros, aumentando o passa-a-palavra positivo, advocacia e lealdade à marca. Essa investigação contém informações interessantes necessárias para gerenciar melhor as marcas e os mercados.

### 6.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Esta investigação baseia-se na coleta de dados transversais de uma amostra de consumidores portugueses. Quando relações causais devem ser exploradas, dados longitudinais são úteis para compreender questões de causalidade. Ao mesmo tempo, as escalas utilizadas, desenvolvidas e testadas em outros contextos podem não representar os sentimentos dos clientes portugueses.

Finalmente, a introdução de efeitos moderadores como gênero e idade, ou mesmo atitudes em relação a marcas e atitudes em relação ao dinheiro, pode contribuir para introduzir um contexto em que esses efeitos e impactos possam ser mais bem compreendidos.

### REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Building strong brands**. [S.l.]: Free Press, 1996.
- ADJEI, M.; NOBLE, S.; NOBLE, C. The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 5, p. 634-653, 2010.
- AHUVIA, A. C. Beyond the extended self: loved objects and consumers' identity narratives. **Journal of Consumer Research**, v. 32, p. 171-184, 2005.
- ALEXANDER, R. S. Marketing Definitions. **American Marketing Association**, Chicago, 1964.
- ALGESHEIMER, R.; DHOLAKIA, U. M.; HERMANN, A. The social influence of brand community: evidence from european car clubs. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 19-34, 2005.
- ALTMAN, I.; TAYLOR, D. A. **Social penetration**: The development of interpersonal relationships. Oxford, England: Holt, Rinehart & Winston, 1973.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, 1990.
- ARNDT, J. Role of product: related conversations in the diffusion of a new product. **Journal of Marketing Research**, v. 4, p. 291-295, 1967.
- BACK, K. J. The effects of image congruence on customers brand loyalty in the upper middleclass hostel industry. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 29, n. 4, p. 448-467, 2005.
- BAGOZZI, R. P.; DHOLAKIAM, U. M. Intentional social action in virtual communities. **Journal of Interactive Marketing**, v. 16, p. 2-21, 2002.
- BATRA, R. *et al.* Brand Love. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 2, p. 1-16, 2012.
- BAUMAN, Z. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.
- BAUMEISTER, R. F.; LEARY, M. R. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. **Psychological Bulletin**, v. 117, p. 497-529, 1995.
- BELK, R. W. Possessions and the Extended Self. **Journal of Consumer Research**, v. 15, n. 2, p. 139-168, 1964.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, L. L. Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. **Journal of Retailing**, v. 73, p. 15-37, 1997.
- BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P. Self-Categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity

- in the organization. **British Journal of Social Psychology**, v. 39, p. 555-577, 2000.
- BHATTACHARYA, C.; SEN, S. Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 76-88, 2003.
- BOWEN, J. T.; CHEN, S. L. The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 13, n. 5, p. 213-217, 2001.
- BOWEN, J. T.; SHOEMAKER, S. Loyalty: a strategic commitment. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 39, p. 12-25, 1998.
- BOWER, G. H.; FORGAS, J. P. Affect, memory, and social cognition. In: EICH, E. *et al.* **Niedenthal, Cognition and emotion**. New York, NY, US: Oxford University Press, 2000. p. 87-168.
- BUTTLE, F. A. Word of mouth: understanding and managing referral marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, p. 241-254, 1998.
- CABLE, D. M.; GINO, F.; STAATS, B. R. Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression". **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 1, p. 1-36, 2013.
- CARROLL, B. A.; AHUVIA, A. C. Some antecedents and outcomes of brand love. **Market Lett**, v. 17, p. 79-89, 2006.
- CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 2, p. 81-93, 2001.
- CHERNATONY, L. Consumer-based brand equity conceptualization and measurement a literature review. **International Journal of Market Research**, v. 52, n. 1, 2010.
- DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, p. 99-113, 1994.
- DHOLAKIAA, U. M.; BAGOZZIA, R. P.; PEARO, L. K. A social influence model of consumer participation in network and small-group-based virtual communities. **Intern. J. of Research in Marketing**, v. 21, p. 241-263, 2004.
- ESCALAS, J. E.; BETTMAN, J.R.; Self-construal, reference groups, and brand meaning. **Journal of Consumer Research**, v. 32, p. 378-389, 2005.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. **The Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 343-373, 1998.
- GOLDBERG, D. P. *et al.* The validity of two versions of GHQ in the WHO study of mental illness in general health care. **Psychological Medicine**, v. 27, p. 191-197, 1997.
- GRAY, J. A. The psychophysiological basis of introversion-extraversion. **Behavior Research and Therapy**, v. 8, n. 3, p. 249-266, 1970.
- GUMMESSON, E. Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 7, p. 585-589, 2002.
- HAIR, JUNIOR, J. F. *et al.* **Multivariate Data**

- Analysis**, 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- HERR, P. *et al.* Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: an accessibility-diagnostics perspective. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 454-62, 1991.
- HILL, C. A. Affiliation motivation: People who need people... but in different ways. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 52, n. 5, p. 1008-1018, 1987.
- HOGG, M. A. Social Identity Theory. In: Burke, P. J. (ed.). **Contemporary social psychological theories**. [S.l.]: Stanford University Press, 2006. p. 111-136.
- HUNG, Hsiu-Yu. Attachment, identification, and loyalty: examining mediating mechanisms across brand and brand community contexts. **Journal of Brand Management**, v. 21, n. 7/8, p. 594-614, 2014.
- JANG, H. *et al.* The influence of on-line brand community characteristics on community commitment and brand loyalty. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 12, p. 57-80, 2008.
- JAP. Self-esteem and life satisfaction as mediators between parental bonding and psychological well-being in Japanese young adults. **International Journal of Psychology and Counselling**, v. 3, n. 1, p. 1-8, 2011.
- JONES, R.; KIM, Y. K. Single-brand retailers: building brand loyalty in the off-line environment. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 18, n. 4, p. 333-340, 2011.
- KAPFERER, J. N. The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. **Kogan Page Publishers**, p. 5-557, 2008.
- KEH, H. T. *et al.* The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 22, p. 592-611, 2007.
- KEMPF, D. S. Attitude formation from product trial: Distinct roles of cognition and affect for hedonic and functional products. **Psychology and Marketing**, v. 16, p. 35-50, 1999.
- KIM, C. K.; HAN, D.; PARK, S. The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: applying the theory of social identification. **Japanese Psychological Research**, v. 43, n. 4, p. 195-206, 2001.
- KIM, J.; MORRIS, J. D. The power of affective response and cognitive structure in product-trial attitude formation. **Journal of Advertising**, v. 36, n. 1, p. 95-106, 2007.
- KIM, D. J. *et al.* A Trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: the role of trust, perceived risk, and their antecedents. **Decision Support Systems**, v. 44, n. 2, p. 544-564, 2008.
- KUENZEL, S.; HALLIDAY, S. V. Investing antecedents and consequences of brand identification. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 5, p. 293-304, 2008.
- LADHARI, R.; BRUN, I.; MORALES, M. Determinants of dining satisfaction and post-dining behavioral intentions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, n. 4, p. 563-573, 2008.
- LARASATI, Y.; HANANTO, A. The role of value congruity and consumer brand identification toward development of brand commitment and positive word of mouth. **Department of Management**, Universitas Indonesia, 2012.
- LAROCHE, M. *et al.* The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand

- trust and brand loyalty. **Computers in Human Behavior**, n. 28, p. 1755-1767, 2012.
- LAWER, C.; KNOX, S. Customer advocacy and brand development. **Journal of Product & Brand Management**, v. 15/2, p. 121-129, 2006.
- LUCAS, R. E. *et al.* Factors influencing the relation between extraversion and pleasant affect. **Personality and Social Psychology**, v. 79, n. 6, p. 1039-1056, 2000.
- LUEDICKE, M. K.; THOMPSON, C. J.; GIESLER, M. consumer identity work as moral protagonism: how myth and ideology animate a brand-mediated moral conflict. **Journal of Consumer Research**, v. 36, n. 6, p. 1016-1032, 2007.
- MADUPU, V.; COOLEY, D. O. Antecedents and consequences of online brand community participation: a conceptual framework. **Journal of Internet Commerce**, v. 9, n. 2, p. 127-147, 2010.
- MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 103-123, 1992.
- MAISAM, Shirkhodaie; MAHSA, Rastgoodeylami. positive word of mouth marketing: explaining the roles of value congruity and brand love. **Journal of Competitiveness**, v. 8, n. 1, p. 19-37, 2016.
- MATTSSON, L. G. "Relationship marketing" and the "markets-as-networks approach"- a comparative analysis of two evolving streams of research. **Journal of Marketing Management**, v. 5, p. 447-461, 1997.
- MCALEXANDER, J. H.; SCHOUTEN, J. W.; KOENIG, H. F. Building brand community. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 38-54, 2002.
- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood, Ill.: Irwin, 1987.
- MILLÁN, Ángel; DÍAZ, Estrella. Analysis of consumers' response to brand community integration and brand identification. **Journal of Brand Management**, v. 21, n. 3, p. 254-272, 2014.
- MITTAL, V.; KAMAKURA, W. A. Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 131-142, 2001.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.
- MUNIZ JUNIOR, A. M.; O'GUINN, T.C. Brand Community. **Journal of Consumer Research**, v. 27, p. 412-432, 2001.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer**. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1997.
- PARK *et al.* Being immersed in social networking environment: facebook groups, uses and gratifications, and social outcomes. **Cyberpsychology & behavior: the impact of the Internet, multimedia and virtual reality on behavior and society**, v. 12, n. 6, p. 729-33, 2009.
- PARK. C. W.; MACINNIS, D. J. Beyond attitudes: attachment and consumer behavior. **Seoul Journal of Business**, v. 12, p. 3-35, 2006.
- RUSSELL-BENNETT; McCOLL-KENNEDY, J. R.; COOTE, L. V. Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 12, p. 1253-1260, 2007.

- SCARPI, D. Does size matter? An examination of small and large web-based brand communities. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 1, p. 14-21, 2010.
- SCHAU, H. J.; MUNIZ, A. M.; ARNOULD, E. J. How Brand community practices create value. **Journal of Marketing**, v. 73, p. 30-51, 2009.
- SHAARI, Hasnizam; AHMAD, Intan S. Brand evangelism among online brand community members. **International Review of Management and Business Research**, v. 5, n 1, p. 80-88, 2016.
- SHAVER, P.; BUHRMESTER, D. Loneliness, sex role orientation and group life: social needs perspective. **Baullus, P.B., Ed., Basic Group Processes, Springer-Verlag**, New York, p. 259-288, 1983.
- SHETH, J. N. Word-of-mouth in low-risk innovations. **Journal of Advertising Research**, v. 11, p. 15-18, 1971.
- SHETH, J. N. Organizational buying behavior: past performance and future expectations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 11, n. 3/4, p. 7-24, 1996.
- SHIU, E. *et al.* Reflections on discriminant validity: reexamining the bove et al. findings. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 5, p. 497-500, 2011.
- SIRGY, M. J. Self-concept in consumer behavior: a critical review. **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 287-300, 1982.
- STEENKAMP, J-B. *et al.* How perceived brand globalness creates brand value. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 1, p. 53-65, 2003.
- STOKBURGER-SAUER, N.; RATNESHWARB, S.; SEN, S. Drivers of consumer-brand identification. Forthcoming. **International Journal of Research in Marketing**, p. 1-55, 2012.
- SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N. Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. **Journal of Retailing**, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001.
- THOMPSON, M. *et al.* The ties that bind: measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. **Journal of Consumer Psychology**, v. 15, n. 1, p. 77-91, 2005.
- THOMPSON, S. A.; SINHA, R. K. Brand communities and new product adoption: the influence and limits of oppositional loyalty. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 65-80, 2008.
- TSAI, H.; HUANG, H.; CHIU, Y. Brand community participation in taiwan: examining the roles of individual-, group-, and relationship-level antecedents. **Journal of Business Research**, v. 65, p. 676-684, 2012.
- TSE, D. K.; WILTON, P. C. Models of consumer satisfaction formation: an extension. **Journal of Marketing Research**, v. 25, n. 2, p. 204-212, 1988.
- WALZ, A.; CELUCH, K. The effect of retailer communication on customer advocacy: The moderating role of trust. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 23, p. 95-110, 2010.
- WANG, H. J. Heteroscedasticity and non-monotonic efficiency effects of a stochastic frontier model. **Journal of Productivity Analysis**, v. 18, n. 3, p. 241-253, 2002.
- WASKO, M. M. *et al.* Collective action and knowledge contribution in electronic networks of practice. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 5, n. 11, article 15, 2004.

WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, 1992.

WEISS, R. S. **Loneliness**: the experience of emotional and social isolation. Cambridge, MA: MIT Press, 1973.

ZHOU, Z. *et al.* How do brand communities generate brand relationships? Intermediate mechanisms. **Journal of Business Research**, n. 65, p. 890-895, 2012.

ZIAULLAH, M. *et al.* Exploring the relationship between justice and supply chain process integration through linkage of trust-an empirical study of pakistan. **Research in Business and Management**, v. 2, n. 1, 2015.

## ARTIGOS

### O IMPACTO DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME PORTUGUESAS

### THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL DISTANCE ON THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF PORTUGUESE PMES

#### RESUMO

Um dos principais temas de investigação em marketing internacional é o conceito de distância psicológica. O fato de não haver uma decisão definitiva sobre a melhor forma de operacionalizar a distância psicológica gerou uma má percepção do conceito e o descrédito sobre sua utilidade enquanto ferramenta de apoio à gestão. Este trabalho oferece um novo modelo que pretende medir o impacto da distância psicológica no processo de internacionalização das PMEs portuguesas. Assumiu-se, como estudo, o constructo da distância psicológica multidimensional e avaliou-se seu impacto nas estratégias de marketing internacional. Os dados foram recolhidos por meio de questionário enviado por email a 1150 empresas e tratados por análise de regressão linear. Os resultados demonstraram que a distância psicológica tem uma fraca influência no processo de internacionalização, mas que a atitude global pode ter uma influência importante na performance exportadora.

**Palavras-chave:** Distância psicológica. Atitude global. Marketing Internacional. PME portuguesas.

#### ABSTRACT

One of the main research topics in international marketing is the concept of psychological distance. The fact that there is no definitive decision on the best way to operationalize the psychological distance generated a bad perception of the concept and the discredit on its usefulness as a tool to support management. This work offers a new model that intends to measure the impact of psychological distance in the internationalization process of Portuguese PMEs. The construct of multidimensional psychological distance was assumed as a study and its impact on international marketing strategies was assessed. The data were collected by means of a questionnaire sent by email to 1150 companies and treated by line-

**Carla Marques Fernandes**  
**uc2011110098@student.uc.pt**  
*Doutoranda em Gestão de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e docente convidada da mesma instituição nos Programas de Mestrado/MBA em Marketing. Coimbra, Portugal.*

ar regression analysis. The results showed that the psychological distance has a weak influence on the internationalization process, but that the global attitude can have an important influence on export performance.

**Keywords:** Psychological distance. Global attitude. International Marketing. Portuguese PMEs.

## 1 INTRODUÇÃO

A distância psicológica é um dos conceitos mais estudados nos últimos trinta anos da investigação em marketing internacional (SOUZA; LAGES, 2011); no entanto, representa um dos que menos consenso gera em torno de sua operacionalização (DOW; KURUNARATNA, 2006). Tradicionalmente, os investigadores analisam o processo de internacionalização das empresas atendendo, única e exclusivamente, aos fatores econômicos e financeiros relacionados com as características de cada mercado e de sua competitividade (ROCHA, 2010); entretanto, observa-se que existem outros fatores que influenciam as decisões relativas ao processo de internacionalização das empresas e que não são explicados apenas pelos indicadores econômicos, nomeadamente no que diz respeito às diferenças culturais, de estilos de vida, de tradições, de língua e de distância geográfica entre outros (TRAUTMANN, 2019). A esses “fatores que previnem e condicionam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado” os investigadores comportamentalistas definiram como distância psicológica (JOHANSON; VAHLANE, 1977, p. 24; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 308). É um fato que as empresas, cada vez mais, têm a necessidade de procurar novos mercados para a expansão do seu negócio. Portanto, a escolha acertada dos mercados externos reveste-se de uma importância crucial para o sucesso, não só da internacionalização das empresas, mas também em muitos casos para o sucesso da empresa no mercado interno. De todo o modo, há autores que questionam a importância do conceito, tan-

to pela dificuldade de sua operacionalização, como também porque alguns estudos concluem que é um fraco preditor para decisões econômicas (TRAUTMANN, 2019). Nesse sentido, este trabalho procura entender se a distância psicológica é um fator que influencia as decisões dos gestores portugueses nas estratégias que definem para a expansão do seu negócio.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A distância psicológica é tipicamente definida como a diferença percebida entre dois países (HAAKANSON; AMBOS, 2010); no entanto, muitos investigadores têm canalizado os seus esforços de investigação para esse tema, o que tem contribuído para uma multiplicidade de visões pouco consensuais sobre ele, sendo, muitas vezes, até colocada em causa a sua validade académica e utilidade enquanto ferramenta de apoio à decisão empresarial (SMITH; DOWLING; ROSE, 2011; EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; STOTTINGER; SCHLEGELMILCH, 1998; TRAUTMANN, 2019). Provavelmente, um dos fatores que contribuiu para a inconsistência de resultados sobre esse fenómeno foi o fato de a investigação sobre esse tema ter tido, ao longo do tempo, diversas vertentes que visam aferir e explicar a sua importância e aplicabilidade em diversas áreas. Desde a performance exportadora das empresas às decisões relacionadas com o investimento direto no estrangeiro, passando pelas escolhas relacionadas com o modo de entrada nos mercados estrangeiros, até às decisões estratégicas de marketing (PRIME; OBADIA; VIDA, 2009; CHEN *et al.*, 2018), que existem estudos sobre a aplicabilidade do conceito de distância psicológica. Outro possível fator (DOW; KARUNARATNA, 2006) é o fato de a distância psicológica ser um dos conceitos mais citados na área da investigação em internacionalização; no entanto, ser também um dos menos mensuráveis (TRAUTMANN, 2019). Decorridos tantos anos após a introdução do conceito, alguns investigadores ainda utilizam indicadores menos claros, seja na escolha dos determinantes, seja na forma escolhida para

a sua medição (DOW, 2000); no entanto, uma conceitualização correta e operacionalizável da distância psicológica é um recurso de enorme potencial que as organizações poderão utilizar em suas políticas expansionistas (SMITH; DOWLING; ROSE, 2011; TRAUTMANN, 2019). Desde os anos 50 do século XX, que surgem, na literatura, referências ao conceito de distância psicológica. Foi Beckerman quem, em 1956, introduziu o conceito. Durante os anos que se seguiram, o conceito não mereceu, da parte dos investigadores em internacionalização, grande atenção, e, como consequência, foi sendo pouco referenciado nos artigos publicados nessa área do conhecimento, com exceção para Linne-man (1966), que apontou a distância psicológica como um fator bastante influente nas trocas comerciais internacionais. Outros autores, nomeadamente Penrose (1959), introduziram, também, a questão comportamental quando falam do conhecimento baseado na experiência. Para ela, há dois tipos de conhecimento, aquele que pode ser transmitido por outras pessoas e o outro conhecimento que apenas pode ser adquirido como resultado de suas experiências individuais (PENROSE, 1959). Até então, as questões relacionadas com internacionalização e com a compreensão dos mercados externos tinham, exclusivamente, a ver com fatores macroeconômicos e muito pouco com teorias comportamentalistas. A teoria clássica (ROCHA, 2010), baseava-se em dois pilares fundamentais: a maximização do lucro e o acesso à informação perfeita, assumindo, da parte dos decisores, a racionalidade perfeita. Todavia, em uma tentativa de explicar o fenômeno da distância psicológica, esse conceito foi, muitas das vezes, substituído pela distância geográfica (CARLSON, 1974).

## 2.1 O MODELO DE UPPSALA

O conceito de distância psicológica volta a renascer nos anos de 1970, ainda com maior relevância, por uma equipe de investigadores da Universidade de Uppsala a partir do chamado Modelo de Internacionalização de Uppsala. Em uma primeira fase, as em-

presas começavam apenas por exportar os seus produtos, mesmo que fossem os agentes locais que se dedicassem à sua comercialização, à medida que iam obtendo um maior conhecimento do mercado, iam substituindo os seus agentes por força de vendas próprias e, em algumas situações, acabavam por efetuar investimento direto, instalando unidades produtivas nos países anfitriões (JOHANSON; VAHLANE, 1977). Esse fenômeno, segundo os autores, é explicado devido às diferenças existentes entre o país de origem e o mercado-alvo em relação aos seguintes fatores: língua materna, educação, práticas negociais, culturais, religião, sistema político e desenvolvimento industrial. Ao conjunto desses “fatores que previnem e condicionam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado”, os autores definiram como distância psicológica (JOHANSON; VAHLANE, 1977, p. 24; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 308). Ou seja, o que os autores desse modelo preconizam é que a distância psicológica é inversamente proporcional ao conhecimento do mercado. Uma limitação tem, atualmente, sido apontada ao Modelo de Uppsala e aos modelos que, derivando dele, preconizam um processo de internacionalização gradual e faseado (JOHANSON; VAHLANE, 1977). Mas, então, o que dizer das chamadas *Born Global?* Empresas que são criadas já com o objetivo de operarem nos mercados estrangeiros logo após a sua fundação e cujo desempenho é bastante positivo? (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

## 2.2 O PARADOXO DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA

O’Grady e Lane (1996) redefiniram a distância psicológica como “o grau de incerteza da empresa na entrada de um novo mercado, resultante das diferenças culturais e de outras dificuldades de negócio que constituem barreiras à aprendizagem do mercado e de como nele operar” (O’GRADY; LANE, 1996, p. 330)<sup>1</sup>. Esses autores contribuíram, positiva-

<sup>1</sup> Tradução livre da autora. Texto original: “[...] firm’s

mente, para o desenvolvimento do conceito de distância psicológica ao introduzir as percepções individuais dos gestores como um fator decisivo para a compreensão desse fenômeno; por outro lado, contribuíram, também, para o aumento da confusão e da incerteza à volta de sua definição, uma vez que se referem, indiscriminadamente, à distância cultural e à distância psicológica, como se do mesmo fenômeno se tratasse (NEWMAN, 2012). Desde 1980, quando a publicação da obra pioneira de Hofstede (1980), pela primeira vez, introduziu, na literatura, o conceito de distância cultural, muitos investigadores passaram a utilizar o índice proposto pelo autor para medir a distância cultural entre os países. Fato que tem contribuído para que essa seja uma das confusões mais recorrentes na literatura sobre internacionalização. Desde então, passou-se a utilizar os termos distância psicológica e distância cultural indiscriminadamente, como se esses dois conceitos representassem a mesma realidade. Embora relacionadas, está-se perante diferentes entidades (DOW, 2000). Considera-se que foram Evans e Mavondo, ao introduzir a definição de distância psicológica, “como sendo a distância entre o mercado de origem e o mercado estrangeiro, resultante das percepções das diferenças culturais e de negócio” (EVANS; MAVONDO, 2002a, p. 309) quem veio aclarar o conceito e dissipar as dúvidas até aí existentes sobre o seu constructo e a medição das suas variáveis. Por isso mesmo, considera-se, também, ter sido esse o início de uma nova etapa na investigação nessa área do conhecimento. Não só pela clara separação dos conceitos de distância cultural e de distância psicológica, considerando, em seu modelo, a distância cultural como um dos fortes determinantes da distância psicológica, bem como pela introdução, no seu modelo, das percepções individuais como um fator decisivo na avaliação da distância psicológica.

---

*degree of uncertainty about a foreign market resulting from cultural differences and other business difficulties that present barriers to learning about the market and operating there”*(O’GRADY; LANE, 1996, p. 330).

### 2.3 A DISTÂNCIA PSICOLÓGICA HOJE

Assim, é hoje consensual que a distância psicológica é baseada nas percepções individuais e que deve, por isso, ser avaliada em nível individual, e que a distância cultural deve ser avaliada em nível nacional. Dessa forma, tratando a distância psicológica em nível individual, é possível dar os passos corretos para a diminuição da distância psicológica dos gestores na entrada dos mercados externos, uma vez que passa a ser um fator controlável; enquanto a distância cultural é um fator externo à própria empresa e, por isso, não controlável (SOUSA; BRADLEY, 2008; CHEN *et al.*, 2018). Com o exposto até aqui, claramente se reconhece a necessidade de clarificar o construto do conceito e a forma de mensurá-lo. Nesse sentido, Sousa e Lages (2011) propõem uma escala de medição da distância psicológica que vem responder aos *gaps* encontrados na literatura e que permite, também, aferir seu impacto na adaptação das estratégias de marketing. A decisão de adotar ou standardizar as estratégias de marketing internacional depende da percepção individual do gestor sobre as diferenças entre o mercado interno e o externo (MARTERSON, 1987), com o objetivo de captar os fatores-chave para o construto da distância psicológica, Sousa e Lages (2011) propõem uma escala multidimensional, em que uma das dimensões capta a distância das características entre os países e a outra capta a distância entre as características das pessoas, sendo a distância entre os países composta pelos elementos: nível econômico, desenvolvimento industrial, infraestruturas em comunicações, infraestruturas de marketing, requisitos técnicos, competitividade do mercado e questões legais e regulamentares. E a distância entre as pessoas composta pelos elementos: rendimento *per capita*, poder de compra dos consumidores, estilos de vida, preferências do consumidor, nível de literacia e educação, língua e valores culturais, crenças, atitudes e tradições (SOUSA; LAGES, 2011, p. 210).

## 2.4 OS DETERMINANTES DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA

Após revisão de literatura, entendeu-se que a distância psicológica só poderá ser medida de forma eficaz caso se considere o conceito como multidimensional (DOW; KARUNARATNA, 2006; DOW; FERENCIKOVA, 2007; EVANS; MAVONDO, 2002b), e caso se levem em consideração as percepções dos decisores envolvidos no processo de internacionalização (DOW; KARUNARATNA, 2006; DOW, 2000; SOUSA; BRADLEY, 2008; PRIME; OBADIA; VIDA, 2009; SOUSA; LAGES, 2011; Smith; DOWLING; ROSE, 2011). Assim e atendendo a essas duas premissas, utilizar-se-á, como ponto de partida do deste modelo de investigação, o trabalho de Sousa e Lages (2011). Os autores propõem o construto da distância psicológica em duas dimensões: (1) diferenças entre as características dos países; (2) diferenças entre as características das pessoas, contemplando a natureza perceptual de todo o processo; ou seja, ambas as dimensões serão medidas em nível individual. Ojala e Tyrvaïnen (2009) confirmaram, em seu trabalho, que os macroindicadores usados por Dow e Karunaratna (2006) são fracos determinantes da distância psicológica, em oposição aos fatores de nível individual que se revelaram bastante impactantes.

### 2.4.1 Diferenças entre as características dos países

Essa dimensão diz respeito aos aspectos de modernidade e de desenvolvimento dos países e é constituída pelos seguintes elementos (SOUSA; LAGES, 2011): (1) nível de desenvolvimento econômico e industrial; (2) infraestruturas de comunicações; (3) infraestruturas de marketing; (4) requisitos técnicos; (5) competitividade do mercado; (6) regulamentações legais. Brewer (2007) aduz que o nível de desenvolvimento, seja ele econômico, industrial, técnico, seja estrutural, é inversamente proporcional à distância psicológica. Entre países com

o mesmo grau elevado de desenvolvimento, é mais fácil para o gestor compreender as leis do mercado, uma vez que ele considera estar menos sujeito a desvios orçamentais e a possíveis custos com fenômenos de corrupção (FUKUYAMA, 2005).

### 2.4.2 Diferenças entre as características das pessoas

A herança cultural dos indivíduos afeta e condiciona suas características e seus comportamentos (ABOOALI; MOHAMED, 2012). Ou seja, pessoas de diferentes países têm diferentes tradições, crenças, valores e códigos que vão influenciar a forma como interpretam a sociedade e o mundo que as rodeia (KROEBER; KLUCKHOHN, 1952). Esse fenômeno pode designar-se por aquilo a que Litvin e Kar (2004) chamaram de “programação coletiva da mente”. Atualmente, o desafio para os gestores de marketing que atuam nos mercados internacionais é identificar os valores culturais dos grupos de consumidores locais, elencar as suas preferências de consumo e gerir as suas estratégias de marketing em função dessas duas condições (SOUSA; BRADLEY, 2005). Essa dimensão diz respeito ao grau de facilidade de interação entre as pessoas dos diversos países (SOUSA; LAGES, 2011) e, no seu construto, há de se considerar os seguintes fatores: (1) rendimento per capita; (2) poder de compra dos consumidores; (3) estilos de vida; (4) preferências do consumidor; (5) nível de literacia e de educação; (6) língua; (7) valores culturais, crenças, atitudes e tradições.

## 2.5 A ATITUDE GLOBAL DA EMPRESA COMO ANTECEDENTE DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA

Tal como referido anteriormente, para a medição da atitude global da empresa, baseia-se o trabalho na escala proposta por Knight (2001). Esse investigador diz que a atitude global é composta por sete dimensões que serão abordadas individualmente, sendo elas: (1)

compromisso com os mercados internacionais; (2) visão internacional; (3) pró-atividade para com os mercados internacionais; (4) orientação para o cliente internacional; (5) capacidade de resposta internacional; (6) competências em marketing internacional; (7) uso de tecnologias de comunicação avançadas. O autor refere ainda outra conclusão importante para este trabalho; ele aduz que a soma desses fatores parece estar, positivamente, relacionada com a performance exportadora.

## 2.6 AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL COMO CONSEQUENTE DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA

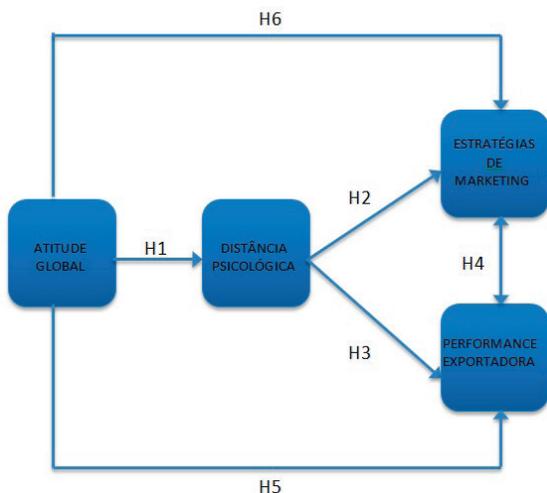
Com este trabalho de investigação, pretende-se não só medir a distância psicológica das empresas envolvidas no estudo em relação aos mercados em que atuam, mas também aferir qual o impacto dessa realidade em nível das estratégias de marketing que desenvolvem. Existem na literatura várias formas de avaliar as estratégias de marketing internacional (ZOU; STAN, 1998); no entanto, opta-se pela semelhança de Lages (2000), pela avaliação da standardização / adaptação das variáveis do marketing-mix (produto, preço, comunicação e distribuição). Sabe-se que o sucesso entre portas não é garantia para haver sucesso no processo de internacionalização da empresa e, por isso, são necessárias estratégias únicas para cada mercado (CAVUSGIL; ZOU, 1994). A decisão de adaptar ou não as estratégias de marketing, definidas no mercado interno, para os vários mercados em que a empresa atua, tem-se revelado crucial para o sucesso do processo de internacionalização das empresas (SOUSA; LAGES, 2011). É de se esperar que a relação entre a distância psicológica e a adaptação das estratégias de marketing para os mercados internacionais seja positiva. Na literatura, verifica-se uma tendência clara para haver uma maior standardização das ferramentas de marketing quando os mercados de destino são mais similares ao mercado interno (SOUSA;

BRADLEY, 2005, 2006). A decisão de adaptar ou standardizar as variáveis do marketing-mix é fortemente influenciada pela distância psicológica; desse modo, considera-se fazer sentido, à semelhança de Sousa e Lages (2011), medir o impacto da distância psicológica nas decisões dos gestores em relação às estratégias de marketing no que diz respeito à manipulação do produto, do preço, das ferramentas de comunicação e da escolha dos canais de distribuição.

## 3 QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

Tendo como ponto de partida o trabalho desenvolvido por Sousa e Lages (2011), optou-se por considerar a distância psicológica como fruto de duas dimensões: a dimensão nacional e a dimensão individual. Considera-se, também, importante avaliar seu impacto nas estratégias de marketing adoptadas no processo de internacionalização das empresas (LAGES; ABRANTES; LAGES, 2008; MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012; SOUSA; LAGES, 2011). Outra relação testada neste modelo é a relação entre a distância psicológica e a performance exportadora da empresa como sua consequente (LAGES; MONTGOMERY, 2004; MAIS; AMAL, 2011; SOUSA; LENGLER, 2009; ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998). Uma preocupação patente na construção desse modelo de investigação é a interdependência entre os fatores, daí que uma relação óbvia a ser testada é a existência ou não de influência mútua entre a escolha das estratégias de marketing e a performance exportadora (CAVUSGIL; ZOU, 1994), consideradas ambas no nosso modelo como consequentes da distância psicológica. Atendendo à revisão da literatura efetuada, considerou-se, também, ser de todo o interesse investigar a atitude global da empresa enquanto antecedente da distância psicológica, bem como aferir seu impacto sobre as estratégias de marketing internacionais e a performance exportadora (CAVUSGIL; ZOU, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Figura 1 - Modelo de Investigação



Fonte: elaboração própria.

### 3.1 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

No modelo proposto, haverá variáveis que serão tratadas simultaneamente como dependentes e independentes. Interessa-se, sobretudo, analisar as relações e as interdependências existentes entre elas. Como afirma Katsikeas, Bell e Morgan (1998), à medida que a investigação em marketing sobre exportação tem vindo a desenvolver, ficou claro que, cada vez mais, se tem que procurar modelos de investigação mais complexos que permitam aferir as interdependências sobre os fenómenos a analisar. Quando as empresas têm uma gestão de topo que considera o mundo como seu mercado natural, que tem uma visão internacional do negócio e que aloca grande parte de seus recursos para os mercados externos, então se diz que se está perante uma empresa com atitude global (KNIGHT, 2001). Esse tipo de empresas tende a não ser tão susceptível quer às diferenças entre os mercados, quer às distâncias geográficas entre eles (CAVUSGIL; ZOU, 1994). H1: as empresas que apresentam uma atitude mais global sentem uma menor distância psicológica em face dos mercados internacionais. Considerando que quanto menor é o conhecimento sobre um mercado, maior é a preocupação em se adaptar a ele (DOW, 2000),

formularam-se as seguintes hipóteses de investigação. H2: a distância psicológica tem um impacto positivo na adaptação das estratégias de marketing; H2.1.: a distância psicológica influencia a adaptação do produto; H2.2.: a distância psicológica influencia a adaptação do preço; H2.3.: a distância psicológica influencia a adaptação da comunicação; H2.4.: a distância psicológica influencia a adaptação dos canais de distribuição. A relação entre a distância psicológica e a performance exportadora verifica-se, não só nas características dos gestores, como nas características dos países; tanto a competitividade do mercado interno, como os apoios político-legais são fortes determinantes do crescimento das exportações (LAGES, 2000). O nível de desenvolvimento industrial e tecnológico é também um fator-chave para a performance exportadora (CAVUSGIL; ZOU, 1994), embora os níveis de desenvolvimento mais aproximados contribuam para um melhor desempenho. H3: quanto menor é a distância psicológica maior será a performance exportadora alcançada. Verifica-se na literatura que, tradicionalmente, as estratégias em marketing são consideradas como antecedentes da performance (LAGES, 2000); no entanto, não se pode, também, deixar de referir que a performance obtida no ano anterior influencia, decisivamente, as opções estratégicas a tomar para o ano seguinte (LAGES; MONTGOMERY, 2004) com especial evidência nas PME, em que a pressão dos resultados sobre os gestores responsáveis pela exportação é ainda mais evidente, sendo, por isso, clara a influência mútua entre essas duas variáveis. H4: a adaptação do marketing-mix internacional está diretamente relacionada com a performance exportadora. Atendendo à relação positiva existente entre a performance exportadora da empresa e a sua orientação para os mercados globais verificada por Knight (2001), bem como a confirmação de que o compromisso da gestão de topo para com o processo de internacionalização é um forte antecedente da prestação exportadora da empresa, formulou-se a seguinte hipótese: H5: a atitude global de uma empresa e a sua

performance exportadora estão, positivamente, relacionadas. Verifica-se que as competências em marketing internacional são, também, um forte determinante para o planeamento e a implementação das estratégias de marketing (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012). H6: as empresas que apresentam mais atitude global optam por estratégias de marketing menos adaptadas aos mercados internacionais.

### 3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Fizeram-se a identificação e a escolha de métricas que refletissem melhor a realidade que se pretende captar com essa investigação. Esse método permitiu a utilização de escalas já, previamente, validadas pelos autores consultados. Assim, para medir a distância psicológica (dp), utiliza-se a “*PD Scale*” proposta por Sousa e Lages (2011), em que a distância psicológica é medida por meio de duas dimensões: a diferença entre as características dos países (dp<sub>países</sub>) e a diferença entre as características das pessoas (dp<sub>pessoas</sub>). Na diferença das características entre os países (dp<sub>países</sub>), serão considerados os seguintes fatores (SOUSA; LAGES, 2011): (1) nível de desenvolvimento econômico e industrial (dp1); (2) infraestruturas de comunicação (dp2); (3) infraestruturas de marketing (dp3); (4) requisitos tecnológicos (dp4); (5) competitividade do mercado (dp5); (6) regulamentações legais (dp6). Nas diferenças entre as características entre as pessoas (dp<sub>pessoas</sub>), consideram-se os seguintes fatores (SOUSA; LAGES, 2011): (1) rendimento *per capita* (dp7); (2) poder de compra dos consumidores (dp8); (3) estilos de vida (dp9); (4) preferências do consumidor (dp10); (5) nível de literacia e de educação (dp11); (6) valores culturais, crenças, atitudes e tradições (dp12). Para medir a atitude global da empresa (atglobal), utiliza-se a escala proposta por Knight (2001), em que a sua medição é feita por meio das dimensões: (1) compromisso com os mercados internacionais (compint); (2) visão internacional (visaint); (3) pró-atividade para os mercados internacionais (p rint);

(4) orientação para o cliente internacional (clieint); (5) capacidade de resposta internacional (respint); (6) competências em marketing internacional (compmarkint); (7) utilização de tecnologias de informação avançadas (tecnint). A performance exportadora (pexport) foi medida por meio da “*EXPERF Scale*” de Zou, Taylor e Osland (1998) que atribui a essa variável três dimensões: (1) financeira (pfinance); (2) estratégica (pstrat); (3) nível de satisfação com a atividade exportadora (psatisf). Por fim, escolheu-se a “*STRATADAPT Scale*” de Lages, Abrantes e Lages (2008) para a medição das variáveis referentes às estratégias de marketing (estratmark). Essa escala mede a adaptação das estratégias de marketing internacional por meio do grau de adaptação das variáveis do marketing-mix: (1) produto (adptproduto); (2) preço (adptpreco); (3) comunicação (adptcom); (4) canais de distribuição (adptcanais).

### 3.3 QUADRO METODOLÓGICO

A amostra deste estudo é constituída por gestores de PME exportadoras portuguesas. A construção da base de dados que esteve na origem da constituição desta amostra teve como principais fontes de informação os dados disponibilizados pelo IAPMEI e pelo AICEP sobre as empresas portuguesas. Dessa base de dados, foram aplicados alguns critérios para que fosse o mais representativa possível da população que se quer estudar. Em uma primeira fase, nos critérios legais do Código das Sociedades Comerciais que definem os parâmetros de uma PME; em uma segunda fase, o critério utilizado foi o fato de a empresa ter atividade econômica e comercial em mercados externos; ou seja, tendo por objetivo a representatividade da amostra, procurou-se uma amostra o mais transversal possível da atividade econômica das PMEs portuguesas, considerando todos os setores de atividade. Finalmente, para que a percepção individual dos gestores fosse captada no estudo, elegeram-se como respondentes administradores, diretores comerciais, diretores financeiros, diretores de marketing e

responsáveis pelos mercados externos. Essa diversidade de respondentes deve-se às próprias características das empresas. Por sua dimensão, muitas empresas não têm um responsável específico para o desenvolvimento dos mercados externos e atribuem essa responsabilidade em acumulação com outras funções já existentes. Atendendo aos critérios acima descritos, foi constituída uma amostra de 1150 empresas de diversos setores de atividade. A construção do questionário aplicado e enviado por email teve, na sua origem, os questionários utilizados nos estudos prévios a essa investigação e que serviram como sua base. Era de se esperar uma baixa taxa de respostas, já que os questionários colocados a empresários e gestores tendem a ter uma taxa de resposta menor do que o público em geral (HUNT; CHONKO, 1987). Dos 1150 questionários enviados, foram retornadas 53 respostas completas, o que equivale a uma taxa de sucesso de resposta de 4,6%. Depois da recolha de dados, passou-se à fase do tratamento estatístico, utilizando para o efeito o software estatístico SPSS 20.0.

### 3.3.1 Caracterização da Amostra

O conhecimento das características da amostra do estudo representa uma parte fundamental para a melhor compreensão de seus resultados (MALHOTRA, 2004). Por suas características intrínsecas, algumas variáveis serão tratadas em termos de frequência relativa e de percentagem, outras serão tratadas de forma descritiva. Verifica-se que há heterogeneidade entre as empresas no que diz respeito à sua idade, ao volume de faturação e ao número de países para onde exporta. A empresa média dessa amostra tem 17 anos de mercado, fatura cerca de 6M€ e exporta para sete países. Quanto ao número de trabalhadores, verifica-se que se fala de pequenas empresas, embora cerca de 60% tenham até 30 trabalhadores. No que diz respeito à experiência em internacionalização, verifica-se que mais de metade das empresas inquiridas tem uma experiência recente em internacionalização, inferior a cinco anos. No entanto, não

se pode deixar de realçar o fato de quase 20% das empresas terem uma experiência superior a 15 anos. Verifica-se que a quase totalidade das empresas é apenas exportadora, havendo uma percentagem mínima de PME com investimento direto no estrangeiro. Isso revela, por um lado, o longo caminho que ainda é necessário fazer para uma maior implementação nos mercados internacionais; por outro lado, há o potencial de crescimento que as empresas ainda têm por explorar. Verifica-se que, para uma percentagem importante das empresas exportadoras, aproximadamente 41%, mais da metade do seu volume de faturação, provém dos mercados externos, embora 21% delas dependam, quase que exclusivamente, desses mesmos mercados. Conclui-se, também, que o foco destas empresas se situa não no consumidor final, mas, sim, no cliente empresarial; e que, seguramente, essa constatação terá implicações, entre outras, em nível das estratégias de marketing no que diz respeito às decisões relativas ao marketing-mix. No que diz respeito às características dos gestores, a presente amostra é constituída por pessoas jovens com uma média de idade de 39 anos, com, aproximadamente, 10 anos de experiência em gestão e 6 anos de experiência em mercados internacionais, e cerca de 68% têm formação superior. Constatou-se que, pela própria dimensão das empresas inquiridas, em sua larga maioria, é a própria administração quem trata da gestão dos mercados externos, embora a administração seja, muitas vezes, constituída pelos donos das empresas.

### 3.3.2 Metodologia de análise das variáveis

Em uma primeira fase, foi aplicado o método de análise fatorial. Dessa forma, aferiu-se a correlação entre as variáveis, possibilitando a redução dos dados em análise, permitindo, também, aferir qual o peso de cada variável na explicação do modelo. Em seguida e, com vista a uma melhor interpretação dos dados, optou-se por aplicar o método de rotação *varimax*, que maximiza a variância em cada fator e minimiza o número de variáveis

com altos *loadings* em cada um deles. O fato de se optar por um método de rotação ortogonal permite, ainda, que cada variável esteja apenas relacionada com um fator e que eles se mantenham não correlacionados entre si (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Para omitir as correlações muito baixas, suprimiram-se os coeficientes inferiores a 0,40 e apenas os valores com *eigenvalues* superiores a 1. Outra questão a ter em mente para que se possa fazer análise fatorial é assegurar a correlação entre variáveis e aferir a qualidade dessa correlação. Para isso, utilizaram-se os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o de Bartlett (PESTANA; GAGEIRO, 2005). O KMO mede o nível de adequação da amostra e é usado para aferir se é ou não apropriado efetuar análise fatorial, comparando as correlações observadas com as correlações parciais. Os valores de KMO variam entre 0 e 1; entretanto, quanto mais próximo o valor for de 1, mais confiável é a análise fatorial. Por outro lado, para valores abaixo dos 0,5, não se deve considerar a análise fatorial como apropriada (MAROCO, 2003). O teste de esfericidade de Bartlett testa se a matriz de correlação é a matriz identidade, o que, em caso afirmativo, indicaria a não existência de correlação entre as variáveis. Para que se possa rejeitar essa hipótese, são aceitáveis valores abaixo dos 0,05, embora o ideal seja que os valores se aproximem o mais possível de 0 (MAROCO, 2003). Importante é, também, calcular a variância de cada fator de forma a aferir qual a percentagem de explicação dos dados captados por cada um deles. Considera-se satisfatória uma solução que capte acima dos 60% da variância total (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Por fim, aplica-se o teste Alfa de Cronback ( $\alpha$ ) com o propósito de aferir a fiabilidade e a consistência interna de cada variável no modelo. Esses valores variam, também, entre 0 e 1 e considera-se que, para valores inferiores a 0,6, a consistência interna é insatisfatória. A aplicação desses procedimentos visou aferir a adequabilidade da amostra à análise fatorial, a consistência interna das variáveis, bem como a constituição de novas variáveis após a extração dos fatores. Assim, após a aplicação desses procedimentos estatísticos, aferiu-se que todas as

variáveis estão correlacionas, uma vez que o teste de Bartlett evidencia um grau de significância de 0,000. No que diz respeito ao nível de adequação da amostra, o teste KMO diz que, para todas as variáveis, com exceção da variável Adaptação dos Canais de Distribuição, todos os valores são superiores a 0,8, o que permite ser considerado como bons. Para a variável Adaptação dos Canais de Distribuição, o valor de KMO foi de 0,779, que é considerado um valor médio. No entanto, nenhuma das variáveis obteve um valor inferior a 0,5, não inviabilizando a análise fatorial. Relativamente à consistência interna, verificou-se que todas as variáveis têm uma consistência interna satisfatória, não havendo valores de  $\alpha$  de Cronback inferiores a 0,6. Quanto à variância, verificou-se que a explicação dos dados captados por cada fator se situa entre os 58,366% e os 77,409%. Atendendo ao que se deve considerar como insatisfatória uma solução com uma variância inferior a 0,6, as variáveis Importância da diferença entre os países (Var 58,366%) e Importância da diferença entre as pessoas (Var 59,454%) poderão não ser suficientemente relevantes para o modelo.

## 4 RESULTADOS

Para a medição das variáveis, foram utilizadas escalas de Likert de 5 pontos, tendo, por isso, o ponto 3 como o valor médio de referência. Nesse sentido, pode-se observar que, relativamente às dimensões da distância psicológica, os respondentes são pouco sensíveis às diferenças entre os países ( $\bar{X} = 3,0472$ ) e consideram, também, como pouco importantes as diferenças existentes entre as pessoas ( $\bar{X} = 2,6164$ ). De antemão, pode-se prever que a distância psicológica não é um fator muito importante nas decisões referentes aos mercados externos. Relativamente à performance exportadora, pode-se aferir que esta tem sido positiva ( $\bar{X} = 3,5472$ ) para a maioria das empresas, mas sem que os resultados estejam excedendo as expectativas. Pode-se, também, afirmar que relativamente às estratégias de marketing seguidas no processo de internacionalização, elas não são muito diferentes das utilizadas no merca-

do interno. A escala utilizada no questionário fazia corresponder o valor 3 a moderadamente diferente e o valor 4 a não muito diferente. Nota-se, por isso, uma fraca preocupação com a adaptação das características do produto ( $\bar{X} = 3,83396$ ), e com a adaptação do produto ao mercado ( $\bar{X} = 3,7170$ ). Verifica-se uma maior preocupação com a adaptação do preço ( $\bar{X} = 3,4825$ ) mas, mesmo assim, sem grandes diferenças para com os produtos comercializados no mercado interno. O mesmo se passa com a adaptação das estratégias de comunicação ( $\bar{X} = 3,5047$ ) e com a adaptação dos canais de distribuição ( $\bar{X} = 3,5755$ ). Em relação às dimensões respeitantes à atitude global, observa-se que há uma grande sensibilidade para a importância da orientação para o cliente ( $\bar{X} = 4,0440$ ) e para a utilização das novas tecnologias de comunicação ( $\bar{X} = 4,5349$ ), sendo até esse o fator mais valorizado pelos respondentes. A capacidade de resposta ao cliente internacional também foi considerada como um importante ( $\bar{X} = 3,6368$ ). Um dado curioso que foi retirado depois de verificada a importância atribuída à orientação para o cliente, é o fato de as competências em marketing, ainda que obtenham um valor positivo ( $\bar{X} = 3,2484$ ), serem menos expressivas do que todas as dimensões relacionadas com a atitude global. Na regressão linear

e após a determinação das novas variáveis, é importante perceber qual é o grau de associação e de dependência entre elas. Quanto maior for a correlação entre as variáveis, melhor vai ser a previsão dada pela regressão (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Para o efeito, será determinado o coeficiente de correlação de Pearson (R) e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ). Como se trabalha com mais do que uma variável independente, será utilizado, também, o coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$ ) *adjusted*. Os possíveis valores de R estão compreendidos entre -1 e 1; a obtenção do valor 0 significa que não existe correlação entre as variáveis, embora 1 represente uma correlação positiva perfeita e -1 represente uma correlação negativa perfeita (MAROCO, 2003). Como facilmente se intui, os valores de ( $R^2$ ) variam entre 0 e 1, mesmo que quanto mais próximos estiverem do 1, melhor será a qualidade do ajustamento da amostra. Deve-se inferir, também, que o SPSS pode apresentar valores muito próximos do 0 ou mesmo 0 para o  $R^2$  *adjusted*, no caso de valores de  $R^2$  muito pequenos ou de amostras muito pequenas (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Com o objetivo de definir o melhor modelo possível, além da análise dos coeficientes de determinação, será utilizado, também, o método *stepwise* na regressão linear.

Quadro1 - Resultado das Regressões Lineares

	Distância Psicológica	Performance Exportadora	Adapt Comunicação	Adapt Produto	Adapt Preço	Adapt Distribuição
Distância Psicológica países	-	-,347	-	p>0,05	p>0,05	p>0,05
Distância Psicológica pessoas	-	p>0,05	-	297	334	469
Envolvimento internacional	p>0,05	342	p>0,05	-	-	-
Orientação para o cliente	p>0,05	p>0,05	p>0,05	-	-	-
Capacidade de resposta	-,312	p>0,05	-,372	-	-	-
Competências em Marketing	p>0,05	315	p>0,05	-	-	-
Novas Tecnologias	p>0,05	580	p>0,05	-	-	-
$R^2$	0,099	0,082	0,126	0,081	0,085	0,125
Constante	4,181	4,605	4,834	2,940	2,535	2,277

Fonte: elaboração própria.

Os resultados obtidos por meio da regressão linear não permitem corroborar totalmente a hipótese da atitude global como antecedente da distância psicológica (H1). Como tal, corroborou-se a hipótese H1, parcialmente, uma vez que se demonstra que, quanto menor é a capacidade de resposta das empresas a seus clientes internacionais, maior é a percepção das diferenças entre os países. Deve-se inferir, também, que a atitude global da empresa não tem qualquer influência sobre a percepção das diferenças entre as pessoas. Esse resultado pode explicar-se pelo fato de se estar perante empresas que, maioritariamente, trabalham para o mercado B2B. Talvez daí as suas preocupações recaiam mais nas questões relacionadas com fatores político-legais e de desenvolvimento econômico e industrial. Os dados indiciam que a distância psicológica é um fator pouco influente na tomada de decisão no que se refere aos mercados internacionais. No entanto, não se pode deixar de registrar que os gestores mais experientes nesses mercados são mais sensíveis às diferenças percebidas entre pessoas. Quanto aos resultados da distância psicológica como influente na determinação das estratégias de marketing (H2), já na análise descritiva previamente elaborada, os dados indicavam que as estratégias de marketing eram apenas moderadamente diferentes das adaptadas para o mercado interno, e que a distância psicológica teria pouca influência na tomada de decisão. Dos resultados obtidos pela regressão linear, verificou-se que as diferenças percebidas entre as pessoas têm um impacto positivo sobre a adaptação do produto ao mercado, do preço e dos canais de distribuição. Ou seja, quanto maior a distância percebida, maior será a adaptação desses fatores, permitindo corroborar parcialmente H2, H2.1; H2.2 e H2.4. Por outro lado, verificou-se, também, que essa dimensão da distância psicológica não tem qualquer influência sobre a estratégia a adoptar em comunicação, não permitindo corroborar H2.3. No que diz respeito às estratégias de marketing, conclui-se que apenas a componente individual apresenta alguma relevância, já que a percepção das diferenças entre os países não exerce nenhuma influência nas estratégias em avaliação. No que diz respeito ao impacto da dis-

tância psicológica na performance exportadora da empresa, os dados revelam que a distância psicológica tem impacto na performance exportadora, apenas quanto às diferenças percebidas entre os países. Não se verifica, igualmente, qualquer relação, estatisticamente, significativa com as diferenças percebidas entre as pessoas. Daí que se tenha apenas corroborado, parcialmente, a hipótese H3. Os dados revelam, também, que quanto menores forem as diferenças entre os países, maior será a performance alcançada. Da análise descritiva, já se tinha percebido que a amostra em estudo considera que o seu processo de internacionalização tem tido uma performance positiva, sem que, no entanto, exceda as expectativas iniciais. Isso leva a concluir que as empresas optam por mercados que se consideram mais próximos do mercado interno. Os dados mostraram que a escolha da maioria recai ou em países europeus, ou de expressão de língua portuguesa. Já no que diz respeito à resposta a outro objetivo do estudo, que seria o de aferir se as empresas com melhor performance teriam estratégias de marketing mais adaptadas aos mercados de destino, apenas foi possível concluir a inexistência de relação entre essas duas variáveis, não podendo, assim, corroborar H4. Salienta-se que essa conclusão não deita por terra a relação estreita entre performance e estratégias de marketing, mas, sim, a relação com a adaptação das estratégias. Esses resultados podem ser facilmente explicados, atendendo a que, como já constatamos, as estratégias de marketing para os mercados internacionais são pouco diferentes das referentes ao mercado interno, e, portanto, a sua adaptação não é um fato relevante para a performance alcançada. No que se refere à variável performance, avaliou-se qual o impacto que a atitude global da empresa tem nos seus resultados e concluiu-se que a atitude global é um forte determinante da performance da empresa. Os dados demonstraram que, quanto maior o envolvimento com os mercados externos, as competências em marketing e a utilização das novas tecnologias de informação, maior será a performance da empresa no processo de internacionalização, corroborando, dessa forma,

parcialmente H5. Desse modo, permite-se concluir que o compromisso da gestão de topo, nomeadamente com a disponibilização adequada de meios humanos e financeiros para o processo de internacionalização, assim como a atitude que conseguem transmitir à organização, de orientação para a satisfação do cliente, articulada com a utilização intensiva das novas tecnologias para o conhecimento e conquista de novos mercados, demonstram ser fundamentais para uma boa performance exportadora da empresa. Por último, resta analisar a influência da atitude global nas decisões estratégicas de marketing. Na análise descritiva, já se tinha constatado a falta de sensibilidade dos respondentes para as competências em marketing como determinante da atitude global, resultados que se veio a refletir, também, na análise de regressão linear. Os dados resultantes da regressão linear pelo método *stepwise* vieram demonstrar que a atitude global não tem qualquer influência nas estratégias de adaptação do produto nem do preço, nem nas escolhas dos canais de distribuição. Por outro lado, a capacidade de resposta enquanto determinante da atitude global demonstra ter influência na adaptação das estratégias de comunicação, permitindo, dessa forma, corroborar parcialmente H6. Verifica-se que, quanto maior é a capacidade de resposta internacional de uma empresa, menor vai ser a adaptação de sua estratégia de comunicação. Não se pode deixar de sublinhar que, sendo este estudo vocacionado para PME, é curioso que esse resultado se verifique da mesma forma para grandes empresas. Basta se pensar nas empresas globais, como a Coca Cola, apenas para se dar um exemplo entre muitos que estabelecem campanhas de comunicação em nível global e que depois, pontualmente, podem ter ações locais mais direcionadas para a realidade de cada país. No que concerne às características dos gestores como fator influente na tomada de decisão em relação à distância psicológica, às estratégias de marketing, à performance da empresa e à atitude global, verifica-se que a idade e a experiência profissional, enquanto gestores, não sofrem qualquer tipo de alteração nas variáveis em estudo. O mesmo não se pode dizer em relação à

experiência nos mercados externos nem na formação académica. Verifica-se que os gestores mais experientes nos mercados internacionais têm uma performance exportadora mais satisfatória, são mais orientados para o cliente internacional, utilizam, em maior número, as novas tecnologias para o contato com os mercados externos e denotam maiores competências em marketing. Por outro lado, como já se viu, também são mais susceptíveis às diferenças entre as pessoas dos que os gestores menos experientes (ERIKSSON; GÖRAN, 2018). Esse fato poderá revelar uma maior consciência da importância desse fator, daí que os gestores mais experientes sejam mais susceptíveis a ele. No que diz respeito à influência das características das empresas nas variáveis em estudo, verifica-se que há uma estratégia de standardização do preço nomeadamente nas empresas mais antigas, com maior número de colaboradores, com maior volume de faturação, e que trabalham, exclusivamente, para outras empresas. Muito provavelmente, esses resultados surgem, porque se refere a empresas industriais que produzem os seus produtos por meio de acordos contratuais, muitas vezes anuais ou por projeto, em que o preço é estabelecido previamente, e, portanto, a adaptação desse preço não é um fator determinante. O mesmo se passa na questão da adaptação dos canais, em que as empresas mais antigas ou com valores de faturação superiores a 1M€ seguem uma estratégia de standardização dos canais de distribuição. Verifica-se, também, que aquelas que apresentam uma maior experiência internacional acabam por ter uma capacidade de resposta ao cliente mais reduzida, comparativamente às menos experientes. Esse resultado talvez se deva em parte pelos motivos apresentados anteriormente, em que as empresas optam por estratégias mais standardizadas e, portanto, perdem um pouco a capacidade de adaptar a sua oferta ao cliente. Outro motivo deve-se ao fato de se estar perante empresas com maiores estruturas, e, por isso mesmo, também são mais difíceis de se adaptarem. Outras conclusões que se tirou é a de que as empresas mais dependentes dos mercados externos apresentam uma maior orienta-

ção para o cliente, bem como as melhores performances. O mesmo sucede com as empresas que não possuem qualquer produto em fase de lançamento, pois além de apresentarem uma melhor performance e uma maior orientação para o cliente, demonstram uma maior competência em marketing relativamente às empresas que estejam em fase de lançamento de produto.

Demonstrado o ajustamento do modelo de investigação aos dados, os resultados que foram obtidos carecem de robustez, atendendo ao tamanho da amostra em análise. A não confirmação de muitas das hipóteses previamente estabelecidas pode, também, está relacionado com esse fato. Todavia, os dados obtidos permitem aferir que a distância psicológica poderá não ser um determinante tão forte no processo de internacionalização das empresas, como alguns estudos revelam (SOUSA; BRADLEY, 2008; EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; SOUSA; LAGES, 2011). A análise descritiva mostrou que os respondentes não atribuem muita importância às questões relacionadas com a distância psicológica e que é um pouco indiferente aos países de destino o fato de as pessoas serem ou não similares ao mercado português. No entanto, os resultados indicam, igualmente, que, em nível da performance, verifica-se que o fator que exerce uma maior influência é a atitude global da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Este modelo de investigação propõe medir o impacto da distância psicológica, por meio da análise à adaptação das estratégias de marketing como também da performance exportadora. Ao contrário dos resultados obtidos por Sousa e Lages (2011), os resultados do presente estudo não permitiram corroborar, inequivocamente, a hipótese de que a distância psicológica exerce uma influência decisiva nas escolhas relativas às estratégias de marketing. Todavia, com exceção da dimensão adaptação da comunicação, os dados revelam que as diferenças percebidas entre as pessoas são um forte determinante no que concerne a

adaptação do produto, do preço e dos canais de distribuição. Esses resultados vão ao encontro da teoria de que existe uma maior adaptação do marketing-mix quando se percebem maiores diferenças entre o mercado interno e o mercado de destino (SOUSA; BRADLEY, 2005, 2006). Os dados obtidos corroboram, também, os resultados de Lages, Abrantes e Lages (2008), que afirmam a existência de uma maior adaptação do produto e do preço, quando se está perante empresas que atuam nos mercados B2B. Era esperada uma forte relação entre a distância psicológica e a performance exportadora, tanto no que diz respeito à dimensão individual como à dimensão de mercado (LAGES, 2000). No entanto, os resultados obtidos não permitem corroborar esse autor. O mesmo sucede no que diz respeito à investigação de Evans, Mavondo e Bridson (2008), esses autores postulam que a distância psicológica está direta e positivamente relacionada com a performance exportadora, uma vez que os gestores preparam-se melhor para os mercados menos familiares. A relação encontrada comprova a existência de uma maior performance quando as diferenças percebidas entre os países são menores. Tal fato permite corroborar as conclusões de Cavusgil e Zou (1994), em que os autores afirmam que quanto menores as diferenças político-legais e de desenvolvimento econômico e industrial, maior será a performance exportadora, como verificado nesses fatores correspondentes à dimensão das diferenças percebidas entre países. A literatura refere a existência de uma forte e positiva relação entre a atitude global e a performance exportadora das empresas, nomeadamente no que se refere às competências de marketing da organização e ao envolvimento e compromisso com os mercados internacionais por parte da gestão de topo (KNIGHT, 2001). Os mesmos resultados foram encontrados neste trabalho, em que se verificou, também, que as empresas que apresentam uma atitude mais global revelam níveis mais satisfatórios de sua performance exportadora. Já no que diz respeito à atitude global como forte determinante das estratégias de marketing (MORGAN; KATSIK-EAS; VORHIES, 2012), concluiu-se que essa

relação só foi possível captar na estratégia de adaptação da comunicação. Tinha-se já identificado no trabalho a importância atribuída pelas empresas à atitude global, nomeadamente no que diz respeito à orientação para o cliente e ao uso intensivo das novas tecnologias de informação. Daí se corrobora que as empresas com uma maior atitude global adaptam menos as estratégias de marketing (GREVE, 1998). Ao longo das diversas análises estatísticas efetuadas aos dados em investigação, foi-se percebendo a importância latente da atitude global em face da influência da distância psicológica. Constatou-se que os fatores relacionados com a distância psicológica são pouco influentes nas decisões dos gestores. Essas conclusões trazem questões quanto à atualidade e à utilidade do conceito de distância psicológica tal como hoje é definido.

Sabe-se que o acesso facilitado à informação diminui a percepção da distância psicológica (BROCK; JOHNSON; ZHOU, 2011), e, nesse sentido, as empresas estão-se tornando, cada vez mais, globais. Por outro lado, percebe-se, também, que é a atitude que as empresas apresentam perante os mercados que será determinante para seu sucesso. Essa atitude passa, claramente, pela orientação para o cliente internacional, pela utilização cada vez mais massiva das novas tecnologias de informação e, por último, mas não de menor importância, pelo envolvimento e compromisso assumido por toda a organização para com os mercados internacionais. Outro componente da atitude global das empresas é a valorização de suas competências em marketing. Nesse sentido, corroboram-se os resultados de Lages (2000) que revelam que, independentemente, das diferenças do ambiente de mercado, a capacidade que a empresa tem de entender e satisfazer as necessidades dos clientes internacionais é que vai determinar seu sucesso no processo de internacionalização. Nesse contexto, conclui-se que o fator comportamental é fundamental para a explicação das decisões dos gestores sobre o processo de internacionalização e o seu sucesso. Todavia, parece que a percepção das diferenças entre os mercados como fator condicio-

nante do processo de internacionalização, e que até agora era designada na literatura como um fenómeno de distância psicológica, tem, sem dúvida, a ver com a atitude global que o gestor imprime à sua empresa, sendo essa a atitude que permite a diminuição de barreiras psicológicas à internacionalização. Como limitações a essa investigação, é importante referir a fraca adesão na resposta ao questionário, que pode ter contribuído para o enviesamento dos dados. O fato de este trabalho não ter revelado a influência da distância psicológica nas outras variáveis em estudo poderá estar relacionado com outra limitação já apontada por Sousa e Lages (2011) à *PD Scale*, de que sendo esse um fenómeno multidimensional, não se pode ter a certeza de que se estão captando todas as dimensões dessa realidade no emprego dessa escala. É importante não esquecer que são referidos fatores comportamentais e, portanto, passíveis de alteração ao longo do tempo. Nesse sentido, seria interessante a elaboração de estudos longitudinais com o propósito de analisar esses resultados ao longo do tempo, nomeadamente com amostras de maior dimensão. Atendendo aos resultados, sugerem-se o enriquecimento e o teste da *PD Scale* com um maior número de dimensões capazes de melhor captar essa realidade.

## REFERÊNCIAS

- ABOOALI, G.; MOHAMED, B. Operationalizing Psychological Distance in Tourism Marketing. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 12, p. 173, 2012.
- AICEP. **Bases de dados**. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/PesquisaBaseDados/Paginas/BDEmpresasExportadoras.aspx>. Acesso em: 23 fev. 2013.
- BECKERMAN, W. Distance and the pattern of intra-European trade. **The Review of Economics and Statistics**, v. 38, n. 1, p. 31-40, 1956.
- BREWER, P. A. Operationalizing psychic distance: A revised approach. **Journal of Interna-**

- tional Marketing**, v. 15, n. 1, p. 44-66, 2007.
- BROCK, J. K. U.; JOHNSON, J. E.; ZHOU, J. yu. Does distance matter for internationally-oriented small firms? **International Marketing Management**, v. 40, p. 384-394, 2011.
- CARLSON, S. International transmission of information and business firm. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 412, n. 1, p. 55-63, 1974.
- CAVUSGIL, T.; ZOU, S. Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 1-21, 1994.
- CHEN, H. Shawna *et al.* Perceived psychological distance, construal processes, and abstractness of entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 3, p. 296-314, 2018.
- DOW, D. A note on psychological distance and export selection. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 1, p. 51-64, 2000.
- DOW, D.; FERENCIKOVA, S. **The Measurement and Impact of Psychic Distance: Testing New Scales on FDI in Slovakia**. 2007. Disponível em: [http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=douglas\\_dow](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=douglas_dow). Acesso em: 5 ago. 2018.
- DOW, D.; KARUNARATNA, A. Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 5, p. 578-602, 2006.
- ERIKSSON, David; GÖRAN, Svensson. Managers' psychological challenges in implementing corporate responsibility in supply chains. **Corporate Governance, Bradford**, v. 18, n. 3, p. 564-578, 2018.
- EVANS, J.; MAVONDO, F. T. Psychic distance the construct and measures. **2002 AMA Educators Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing**, v. 13, p. 308-314, 2002a.
- EVANS, J.; MAVONDO, F. T. Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 3, p. 515-32, 2002b.
- EVANS, J.; MAVONDO, F. T.; BRIDSON, K. Psychic Distance: Antecedents, retail strategy implication, and performance outcomes. **Journal of International Marketing**, v. 16, n. 2, p. 32-63, 2008.
- FUKUYAMA, F. **Global corruption report 2005**. Berlim: Transparency International, 2005.
- GREVE, H. R. Performances, aspirations and risk organizational change. **Administrative Science Quarterly**. v. 43, p. 58-77, 1998.
- HAAKANSON, L.; AMBOS, B. The antecedents of psychic distance. **Journal of International Management**, v. 16, n. 3, p. 195-210, 2010.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Newbury Park, California, USA: SAGE Publications, Inc., 1980.
- HUNT, S. D.; CHONKO, L. B. Ethical Problems of advertising agency executives. **Journal of Advertising**, v. 16, p. 16-24, 1987.
- IAPMEI. **Bases de dados**. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/resources/download/PME-perfilexportador2011.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2013.
- INE. **Bases de dados**. Disponível em: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_unid\\_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3). Acesso em: 23 fev. 2013.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization process of the firm - A model of Knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm-four Swedish cases 1. **Journal of management studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.
- KATSIKEAS, C. S.; BELL, J.; MORGAN, R. E. Editorial: advances in export marketing theory and practise. **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 322-332, 1998.
- KNIGHT, G. A.; CASVUGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 124-141, 2004.
- KNIGHT, G. Entrepreneurship and strategy in the international SME. **Journal of International Management**, v. 7, n. 3, p. 155-171, 2001.
- KROEBER, A.; KLUCKHOHN, C. **A critical review of concepts and definitions**. New York: Vintage Books, 1952.
- LAGES, L. F. A conceptual framework of the determinants of export performance. **Journal of Global Marketing**, v. 13, n. 3, p. 29-51, 2000.
- LAGES, L. F.; ABRANTES, J. L.; LAGES, C. R. The STRATADAPT scale - A measure of marketing strategy adaptation to international business markets. **International Marketing Review**, v. 25, n. 5, p. 584-600, 2008.
- LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation - Evidence from small and medium-sized exporters. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1186-1214, 2004.
- LINNEMAN, H. **An Econimetric Study of International Trade Flows**. Amesterdão, Holanda: North Holland Pub. Co., 1966.
- LITVIN, S. W.; KAR, G. H.. Individualism / collectivism as a moderating factor to the self-image congruity concept. **Journal of Vacation Marketing**, v. 10, n. 1, p. 23-32, 2004.
- MAIS, I.; AMAL, M. Determinants of Export Performance: An Institutional Approach. **Latin American Business Review**, v. 12, n. 4, p. 281-307, 2011.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- MARTERSON, R. Is Standardisation of marketing feasible in culture-bound industries? A European Case Study. **International Marketing Review**, v. 4, n. 3, p. 7-17, 1987.
- MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of Adademic Marketing Society**, v. 40, p. 271-289, 2012.
- NEWMAN, K. L. Cross-National Distance: Concepts, Measures and Relationships. **Journal of International Business and Economy**, v. 13, n. 2, p. 39-59, 2012.
- O'GRADY, S.; LANE, H. W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, p. 309-333, 1996.
- OJALA, A.; TYRVÄINEN, P. Impact of psychic distance to the internationalization behavior of knowledge-intensive SMEs. **European Business Review**, v. 21, n. 3, p. 263-277, 2009.

- PENROSE, E. **Theory of the Growth of the firm**. New York, USA: Oxford University Press, 1959.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 4. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.
- PRIME, N.; OBADIA, C.; VIDA, I. Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach. **International Business Review**, v. 18, n. 2, p. 184-198, 2009.
- ROCHA, A. M. C. Precusores Teóricos do Modelo de Internacionalização de Uppsala: a Contribuição de Penrose, Cyert & March e Aharoni. 2010. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2010/ESO/ESO728.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/ESO/ESO728.pdf). Acesso em: 5 ago. 2018.
- SMITH, M.; DOWLING, P. J.; ROSE, E. L. Psychic distance revisited: A proposed conceptual framework and research agenda. **Journal of Management & Organization**, v. 17, n. 1, p. 123-143, 2011.
- SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Global markets: does psychic distance matter? **Journal of Strategic Marketing**, v. 13, n. 1, p. 43-59, 2005.
- SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? **Journal of International Marketing**, p. 49-70, 2006.
- SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualization and measurement. **Journal of Marketing Management**, v. 24, n. 5/6, p. 467-488, 2008.
- SOUSA, C. M. P.; LAGES, L. F. The PD Scale - a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. **International Marketing Review**, v. 22, n. 22, p. 201-222, 2011.
- SOUSA, C. M. P.; LENGLER, J. Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. **Journal of Marketing Management**, v. 25, n. 5/6, p. 591-610, 2009.
- Sousa, C. M. P., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). The key role of managers values in exporting: influence on customer responsiveness and export performance. *Journal of International Marketing*, 18(2), 1-19. Não foi citado
- STOTTINGER, R. K.; SCHLEGELMILCH, B. B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 357-372, 1998.
- Swift, J. S. (1999). Culture closeness as a facet of culture affinity: A contribution to the theory of psychic distance. *International Marketing Review*, 16(3), 182-201. Não foi citado
- TRAUTMANN, Stefan T. Distance from a distance: the robustness of psychological distance effects. **Theory and Decision**, v. 87, n. 1, p. 1-15, 2019.
- Zou, S. Andrus, D. M. & Norvell, D. W. (1997). Standardization of international marketing strategies by firms from a developing country. *International Marketing Review*, 14(2), 107-123. Não foi citado
- ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.
- ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998.

## NOMINATA

### NOMINATA DE AVALIADORES *AD HOC* 2019

Faz parte dos pilares estratégicos da Revista Gestão em Análise, ReGeA, a excelência na promoção e a publicação de pesquisas orientadas por princípios e práticas da gestão contemporânea. Para tanto, utilizamos o sistema de avaliação por pares, pelo método Double Blind Review, em que os avaliadores ad hoc contribuem decisivamente para o aperfeiçoamento da qualidade da Revista.

A partir dessa perspectiva colaborativa, agradecemos aos professores (as) e pesquisadores (as) que contribuíram, de forma voluntária, com seu conhecimento e experiência, na avaliação dos trabalhos submetidos à publicação.

### *NOMINATA PEER REVIEW 2019*

*The excellence in promotion and publication research guided by principles and practices of contemporary management make part of the strategic pillars of the Journal of Management Analysis, ReGeA. Therefore, we implemented the evaluation system by peers, using the Double Blind Review method, in which a peer review panel decisively contributes to the improvement of the quality of the Journal.*

*In this collaborative perspective, we would like to thank the teachers and researchers who have contributed, on a voluntary basis, with their knowledge and experience, to the evaluation of the articles submitted for publication.*

- Adail José de Sousa**, UFMT, MT, Brasil.  
**Adriana Bastos**, UECE, CE, Brasil  
**Alessandra Daiana Schinaider**, UFRGS, RS, Brasil.  
**Alexandre Mendes da Silva**, USP, SP, Brasil.  
**Alvaro Fabiano Pereira de Macedo**, USP, SP, Brasil.  
**Ana Flávia Moraes**, UFAM, AM, Brasil.  
**Ana Margarida Pedro**, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal.  
**Ana Paula Lima**, UNIFOR, CE, Brasil.  
**Ana Vlândia Cabral Sobral**, UNICHRISTUS, CE, Brasil  
**André Francisco Alves**, EAESP/FGV, SP, Brasil.  
**Andre Luis Bertassi**, UFSJ, MG, Brasil.  
**Andrea Moura da Costa Souza**, IFCE, CE, Brasil.  
**Antônio Carlos Brunozi Júnior**, UFV, MG, Brasil.  
**Beatriz Elena Plata Martínez**, UCES, Argentina.  
**Belem Barbosa**, University of Aveiro, Portugal.  
**Bibiana Porto da Silva**, UFPel, RS, Brasil.  
**Bruno Chaves Correia-Lima**, Unichristus, CE, Brasil.  
**Camila Mariane Costa Silva**, University of Canterbury, Nova Zelândia.  
**Carla Fuganti Schnitzius Faversani**, PUC, SP, Brasil.  
**Carlos André Corrêa de Mattos**, UFPA, PR, Brasil.  
**Carlos Augusto Matos de Carvalho**, UFRR, RR, Brasil.  
**Carlos Dias Chaym**, UECE, CE, Brasil.  
**Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros**, UFU, MG, Brasil.  
**Claudemir Gonçalves de Oliveira**, CEARP, SP, Brasil.  
**Cristiane Silva do Nascimento Pereira**, UCB, DF, Brasil.  
**Daniela Venceslau Bitencourt**, UFS, SE, Brasil.  
**Davy A Antônio da Silva**, UFU, MG, Brasil.  
**Duarte de Souza Rosa Filho**, UFES, ES, Brasil  
**Daniela Venceslau Bitencourt**, UFS, CE, Brasil.  
**Edileusa Godói de Sousa**, UFU, MG, Brasil.  
**Eduardo Roque Mangini**, ISFP, SP, Brasil.  
**Eduardo Cesar Pereira Souza**, UNICSUL, SP, Brasil  
**Eduardo Vieira Prado**, Faculdade Santa Lúcia Mogi Mirim, SP, Brasil.  
**Elói Martins Senhoras**, UFRR, RR, Brasil  
**Elvisnei Camargo Conceição**, PUC, RS, Brasil.  
**Eveline Russo Sacramento**, FUNCEME, CE, Brasil.  
**Fábio Vinicius de Araujo Passos**, Faculdade Senac RJ, RJ, Brasil.  
**Fábio Ytoshi Shibao**, UNINOVE, SP, Brasil.  
**Fabício Ramos Neves**, Universidade de São Paulo - USP, SP, Brasil.  
**Fernando Manuel Valente**, Politécnico de Setúbal, Portugal.  
**Flavia Cristina da Silva**, MACKENZIE, SP, Brasil.  
**Flávio Cella**, FAUC, MT, Brasil.  
**Francisca Janete da Silva Adelino**, UFPB, PB, Brasil.  
**Francisco Isidro Pereira**, UFC, CE, Brasil.  
**Gustavo Passos Fortes**, UNIFESSPA, PA, Brasil.  
**Helano Diógenes Pinheiro**, UESPI, PI, Brasil.  
**Helen Tatiana Takamitsu**, UNESP, SP, Brasil.  
**Henrique Luiz Caproni Neto**, UFJF, MG, Brasil.  
**Ítalo de Paula Casemiro**, UFRJ, RJ, Brasil.  
**Izabelle Quezado Santos**, UNIFOR, CE, Brasil.  
**Jalmar Ribeiro Caldas**, FGV, RJ, Brasil.  
**Jaqueline Silva da Rosa**, UFRR, RR, Brasil.  
**Jéssica Cristina Ceni**, UFPR, PR, Brasil.  
**Jesuina Maria Pereira Ferreira**, UNIFBV, PE  
**João Rodrigo Rocha Perestrello**, UCB, RJ, Brasil.  
**Jonábio Barbosa dos Santos**, UFPB, PB, Brasil.  
**Jorge Antonio Barbosa Ferreira**, Universidade de Coimbra, Portugal.  
**José Guilherme Leitão Dantas**, Universidade Autónoma de Madrid, Espanha.  
**Juliana Carvalho de Sousa**, UFERSA, RN, Brasil.  
**Juliana Matte**, UCS, RS, Brasil.  
**Jussara Goulart da Silva**, UNINOVE, SP, Brasil.  
**Larissa Alencar Santana**, UNIFOR, CE, Brasil.  
**Leidisangela da Silva Santos da Silva**, UFBA, BA, Brasil.  
**Leonel Gois Lima Oliveira**, ESMEC, CE, Brasil  
**Lise A. Castelo**, UNICHRISTUS, CE, Brasil.  
**Luciano Alves Nascimento**, UEMG, MG  
**Luciano Augusto Toledo**, MACKENZIE, SP, Brasil.  
**Luiz Carlos Pereira Santos**, IFS, SE, Brasil.  
**Luiz Gustavo Camarano Nazareth**, UFSJ, MG, Brasil.  
**Luiz Otávio Borges Duarte**, Feamig, MG, Brasil.  
**Marcelo Magno Rocha Nascimento**, INEP, DF, Brasil.  
**Maria Bernadete Miranda**, UNISO, SP, Brasil.  
**Mariana Augusta de Araújo Silva**, UNICHRISTUS, CE, Brasil.  
**Mario Jorge de Paiva**, PUCRJ, RJ, Brasil.  
**Max André Araújo Ferreira**, UFRR, RR, Brasil.  
**Meiry Mesquita Monte**, UFC, CE, Brasil.  
**Nicole Albuquerque V. Soares**, UNICHRISTUS, CE, Brasil.  
**Paola Liziane Silva Braga**, UFRGS, RS, Brasil.  
**Patrícia Guerez**, PUCPR, PR, Brasil.  
**Paulo Henrique dos Santos**, IFES, ES, Brasil.  
**Pedro Jose Papandrea**, UNIFEI, MG, Brasil.  
**Renato Droguett Macedo**, UFRB, BA, Brasil.  
**Renner Coelho Messias Alves**, UNIRIO, RJ, Brasil.  
**Roberto Carlos Dalongaro**, URI, RS –Brasil.  
**Rogiene Batista dos Santos**, FEARP, SP, Brasil.  
**Salma Said Rezek Mendoza**, UFRR, RR, Brasil.  
**Samanda Silva da Rosa**, PUCRS, RS, Brasil.  
**Sandra Cristiane Rigatto**, UNIP, SP, Brasil.  
**Sara Melo**, UNIFOR, CE, BRASIL.  
**Sarah Mesquita Lima**, UNIFOR, CE, Brasil  
**Sergio Domingos de Oliveira**, UFRRJ, RJ, Brasil.  
**Silas Dias Mendes Costa**, UFMG, MG, Brasil.  
**Silvio Paula Ribeiro**, UFMS, MS, Brasil.  
**Tatiana Doin**, UFES, ES, Brasil.  
**Teresinha Fonseca**, UFRR, RR, Brasil.  
**Valdemir Galvão de Carvalho**, UFRN, RN, Brasil.  
**Valdir Antonio Vitorino Filho**, IFSP, SP, Brasil.  
**Valquiria Melo Souza Correia**, UFERSA, RN, Brasil.  
**Vinicius Abilio Martins**, UNIOESTE, PR, Brasil.  
**Vivian Duarte Couto Fernandes**, UFU, MG, Brasil.  
**Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira**, UnPRN, Brasil.  
**William Quezado de Figueiredo Cavalcante**, IFCE, CE, Brasil.  
**Xênia L'amour Campos Oliveira**, UFSE, SE, Brasil.

## LINHA EDITORIAL

### FOCO E ESCOPO

A Revista de Gestão em Análise – ReGeA – tem como missão a publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em administração e ciências contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral. Os trabalhos que constituem o periódico são de âmbitos nacional e internacional, versando acerca de diversos domínios do conhecimento em instituições privadas e públicas, notadamente: gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão de marketing, produção e logística; gestão socioambiental e sustentabilidade; comportamento organizacional; direito empresarial; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa.

### POLÍTICAS DE SEÇÃO

- **Artigos** - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas].
- **Ensaio** - Exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].
- **Casos de Ensino** - Relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na ReGeA consiste em duas etapas: inicialmente tem-se a triagem realizada pela editora-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, que consiste na avaliação de dois pareceristas *ad hoc*, especialistas duplo-cega que, ao apreciarem os trabalhos, fazem comentários e, se for o caso, oferecem sugestões de melhoria. Depois de aprovados, os trabalhos são submetidos à edição final, a qual consiste na fase de normalização e revisão linguística (ortográfica, gramatical e textual).

## PERIODICIDADE – QUADRIMESTRAL

### POLÍTICA DE ACESSO LIVRE -

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

### ARQUIVAMENTO -

Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração.

## EDITORIAL LINE

### FOCUS AND SCOPE

The mission of the Journal of Management Analysis - ReGeA – is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and commitment oriented by the innovation of knowledge in the academic community and the society in general. The national and international papers that make part of the journal deal with various fields of knowledge in private and public institutions, in particular: entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; marketing management, production and logistics; social-environmental management and sustainability; organizational behavior; business law; financial and accounting management aligned to corporate governance.

### SECTION POLICIES

- **ARTICLES** - Texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies (minimum=12; maximum=18 pages).
- **ESSAY** - Exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author (minimum 8; maximum = 13 pages).
- **CASE STUDY** - Actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas (minimum=8; maximum=13).

## PEER REVIEW PROCESS

The evaluation process of the submitted articles and other contributions for publication in ReGeA consists of two steps: first the screening performed by the chief editor, which examines the adequacy of the work to the magazine's editorial line and its potential for publication; later, peer review, through a blind review system, which is the evaluation of two ad hoc, double-blind experts, when considering the work, make comments and, where appropriate, offer suggestions for improvement. Once approved, the work will undergo the final editing, which consists of the standardization and the linguistic revision.

### PUBLICATION FREQUENCY - QUARTERLY

**OPEN ACCESS POLICY** - This journal will provide immediate open access to its content, abiding by the principle of providing free public scientific knowledge with the purpose of contributing to a greater democratization of worldly knowledge.

**ARCHIVING** - This journal will use the LOCKSS system in order to create an archiving system which can be made available among participating libraries allowing them to create a permanent archive of the Journal for future preservation and eventual restoration.

## DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, os textos completos podem ser submetidos nos idiomas português ou inglês. Recomenda-se demonstrar uma linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico. As submissões eletrônicas dos trabalhos devem ser encaminhadas para o editor da ReGeA, exclusivamente, no seguinte endereço: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de Declaração de Cessão de Direitos Autorais. Por meio do Portal, os autores podem submeter o trabalho e acompanhar o status do mesmo durante todo o processo editorial. Essa forma de submissão garante maior rapidez e segurança na submissão do seu manuscrito, agilizando o processo de avaliação. As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos acurados, críticos e conclusivos sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- **CASOS DE ENSINO** – relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas.

## INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Os trabalhos devem ser encaminhados à redação da Revista Gestão em Análise – ReGeA – conforme orientações de submissão contidas na Linha Editorial deste periódico. É indispensável que os autores verifiquem a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem

de acordo com as normas serão rejeitadas.

1. Os textos poderão ser apresentados em português ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês devem conter o título, o resumo e as palavras-chave em língua portuguesa.

2. Os textos em língua portuguesa deverão ser redigidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2003, e NBR 14724:2011. Para os artigos em inglês, se utilizará a norma ISO equivalente.

3. Características Técnicas:

- formato de papel = A4;
- editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
- margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
- fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
- número de páginas: ARTIGO [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas]; ENSAIO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e CASO DE ENSINO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

4. Características Específicas:

- o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
- o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
- resumo e abstract: redigidos de acordo com a NBR6028 ou norma ISO equivalente com no máximo 150 palavras. O resumo deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões;
- as palavras-chave e *key-words*: devem contar de três a cinco palavras-chave;
- o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;
- o conteúdo dos casos deve contemplar,

sempre que possível: introdução; contexto com caracterização do mercado; apresentação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico que embasa o texto e, finalmente, as referências.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. O uso de notas, citações, gráficos, tabelas, figuras, quadros ou fotografias deve ser limitado ao mínimo indispensável; esses textos devem ser apresentados conforme norma ABNT NBR 15724, de 2011, em tamanho 10. As imagens devem estar em jpg. A ReGeA não se responsabiliza por imagens de baixa qualidade inseridas no trabalho.

7. As Referências deverão seguir o sistema autor-data, conforme norma ABNT NBR 6023, de 2002, ou norma ISO equivalente.

### **INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS**

Os trabalhos submetidos à publicação na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados). As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do material, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição para esclarecimentos.

**Ressalva:** Para as pesquisas provenien-

tes de trabalhos apresentados em congressos e simpósios científicos que forem submetidas à edição especial de *fast track*, é obrigatório aos autores indicarem a origem do artigo e as respectivas referências do evento.

**IMPORTANTE:** As informações de autoria devem ser científicas apenas no corpo do e-mail, contendo os seguintes dados: nome(s) do(s) autor (es), afiliação; e-mail, cidade, estado, país de cada autor e título do trabalho. Para garantir o anonimato no processo de avaliação do trabalho, o(s) autor (es) não deve(m) identificar-se no corpo do estudo. Caso seja identificado, o trabalho ficará automaticamente fora do processo de avaliação. A Equipe Editorial da ReGeA segue as sugestões contidas no Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD.

**NOTA:** Revise minuciosamente o trabalho com relação às normas da ReGeA, à correção da língua portuguesa ou outro idioma e aos itens que devem compor a sua submissão. Verifique se o arquivo apresenta sua identificação. Trabalhos com documentação incompleta ou não atendendo às orientações das normas adotadas pela Revista não serão avaliados. O(s) autor(es) serão comunicados na ocasião da confirmação de recebimento.

## AUTHOR GUIDELINES

Collaborations of Brazil and abroad are accepted. The full texts can be submitted in Portuguese, Spanish or in English. It is recommended to establish clear and objective language and follow the editorial rules governing this journal. Electronic submission of articles will only be accepted at the following address: [http:// periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/ index](http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index), in a file with the document file format [doc], together with the Copyright Assignment Form. Through the Portal the authors can submit articles and track their status throughout the editorial process. This way the submission ensures a quick and safe submission of your manuscript, streamlining the evaluation of the process.

The studies should report the results of research, in progress or completed, in conformation with the writing genres listed below:

- **ARTICLES** - texts for the promotion of the research results of scientific, technological and theoretical studies;
- **ESSAY** - accurate, critical and conclusive exposure of issues from studies on a given subject, in which is highlighted the originality of thinking of the author;
- **CASE STUDY** - actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas.

## INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Entries must be submitted to the Journal of Management Analysis - ReGeA – in accordance with the submission guidelines contained in the Editorial Line of this Journal. It is essential that the authors verify the conformity of submission for all the items listed below. Submissions that are not in accordance with the rules will be rejected.

1. The texts may be submitted in Portuguese

or in English. The articles written in English should contain the title, abstract and key-words in Portuguese.

2. The texts in Portuguese must be written according to the standards of presentation of articles and academic papers as established by the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) - NBR 6022: 2003 and NBR 14724: 2011. For articles in English, the equivalent ISO standard will be used.

3. Technical Characteristics

- = A4 paper size;
- text editor: Word for Windows 6.0 or later;
- margins: top and left 3 cm, right, bottom 2 cm;
- Source: Times New Roman, size 12, 1.5 line
- The number of pages: ARTICLE (minimum=12; maximum=18 pages); ESSAY (minimum 8; maximum = 13 pages); and CASE (minimum=8; maximum=13 pages).

4. Specific Features:

- the title and subtitle (if any) of the text should be presented in Portuguese and in English;
- the title and subtitle (if any) should express clearly the idea of the work;
- summary and abstract: written according to the NBR6028 or equivalent ISO standard with a maximum of **150 words**. The abstract should outline the purpose, method, results and conclusions;
- key-words: there must be from three to five key-words;
- the content of articles and essays shall, wherever possible, include introduction; literature review; methodology; results; conclusions (with recommendations of study) and references;
- the contents of the cases should include, where possible: introduction; context with characterization of the market; presentation of the company; the actions undertaken by the company; the dilemma

and the arguments with supporting evidence; the notes of education contemplating the educational objectives, matters for discussion / decision; the theoretical framework that supports the text and, finally, references.

5. The citations in the text should be written in accordance with the ABNT NBR 10520 or equivalent ISO standard.
6. The use of notes, quotes, charts, tables, figures, charts or photographs should be limited to a minimum; these texts must be submitted according to ABNT NBR 15724, 2011 in size 10. Images must be in jpg. The ReGeA is not responsible for poor quality images inserted at work.
7. References should follow the author-date system, according to ABNT NBR 6023, 2002, or equivalent ISO standard.

### **ORIGINALITY - EXCLUSIVE – COPYRIGHT**

The papers submitted for publication in ReGeA must be original, and can not be in parallel review in another journal (Note - The work may have been previously presented at conferences, provided they were referenced).

The signed declarations are the sole and exclusive responsibility of the authors as declared through document - Declaration of Originality and Assignment of Copyright. Furthermore, the assignment of copyright is made on a free non-exclusive basis, from the ReGeA which holds the rights to publish the material, except when there is a specific indication of othercopyright holders. In case someone should need any kind of clarification, we remain at the disposal for answering any eventual questions.

**Exception:** For the researches originated from papers presented at scientific congresses and symposia that are submitted to the special fast track issue it's required that authors indicate the origin of the article and the references of the event.

**IMPORTANT:** Information on the author should be conveyed only in the e-mail body, containing the following data: name (s) (s) of author (s), affiliation; e-mail, city, state, country of each author and title of the work. The work should be attached to the same e-mail. To ensure anonymity in the process of evaluation of the work, the author (s) (s) should not (m) be identified in the study of the body. If identified, the work will be automatically out of the evaluation process. The Editorial Team of ReGeA follows the suggestions contained in the Manual of Good Practices of Scientific Publication ANPAD.

**NOTE:** The works should be thoroughly reviewed in order to see whether they have been organized

in accordance with the standards of ReGeA, the correction of the Portuguese language or languages should be carefully certified. There must be a strict care about the adequate identification of the author before submissions are handed in. Works with incomplete documentation or not meeting the guidelines of the standards adopted by the magazine will not be evaluated. The author(s) shall be duly informed upon receipt of the submissions.

Revista Gestão em Análise

ReGeA



