

Trimestral • Volume 13
N.º 3
julho/setembro 2014
Preço: 15,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

**Conferência Internacional
Turismo e Envelhecimento**

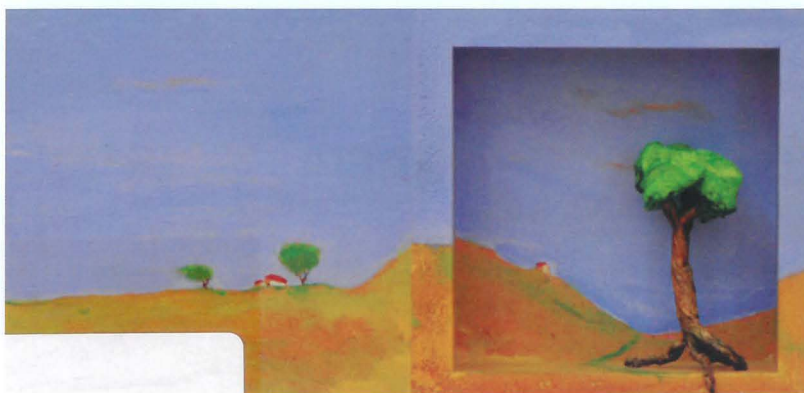
A corrida de rua como experiência de lazer para pessoas de mais idade
Um estudo qualitativo no Rio de Janeiro
Elisa Nogueira e Paulo Cesar Motta

Perfis do turista sénior na Europa
**Maria Teresa Tiago, João Couto, Flávio Trigo
e Sandra Faria**

Social tourism and senior university in Portugal
A research proposal
Sonia Dahab and Teresa Mannebach

Os significados de lealdade em Hirschman
O papel da identidade organizacional

Francisco Nunes, Luís Reto, Luís Martins e Armando Tinoco



5 0037 p
3 jul./set. 2014
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão [periódico
ação: Sede - Estante



1450918

INDEG IUL
ISCTE Executive Education

Editor em Portugal
INDEG-IUL – ISCTE Executive Education

Propriedade em Portugal
INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas

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

Diretor no Brasil
Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@mail.telepac.pt

Coordenador Editorial no Brasil
Murillo Dias
murillodias@superig.com.br

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal
Alexandra Lopes
revistas.indeg@iscte.pt
INDEG-IUL
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa – PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 – ext. 233
Fax: (351) 21 795 86 05

Correspondência Redatorial no Brasil
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Praia de Botafogo, 190 – sala 501 – CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ – BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

Apoio Redatorial, Modelo Gráfico, Grafismo e Pré-Impressão
Grupo Adventus (Portugal)

Impressão
LST – Artes Gráficas Unipessoal, Lda.

Distribuição em Portugal
Edições Almedina, S.A.

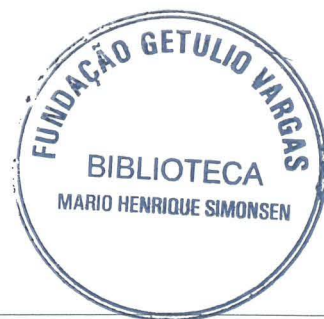
Preço de capa: 15,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 14/11/2014
Tiragem: 400 exemplares
Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00
ISSN (Portugal): n.º 1645-4464
ISSN (Brasil): n.º 1677-2067
N.º Registo ICS: n.º 124041
N.º Contribuinte: 505151081

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

Publicidade nesta edição:
Actual Editora; janelanaweb.com;
Pessoal; ISCTE-IUL; FGV

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

Sumário



CONFERÊNCIA

A corrida de rua como experiência de lazer para pessoas de mais idade: Um estudo qualitativo no Rio de Janeiro

Pág. 2

Running as a leisure experience for older people: A qualitative study in Rio de Janeiro

La carrera de calle como experiencia de ocio para las personas mayores:
Um estudio cualitativo en Rio de Janeiro

Elisa Nogueira e Paulo Cesar Motta

Perfis do turista sénior na Europa

Pág. 12

Grey tourism patterns in Europe

Perfiles del turista de la tercera edad en Europa

Maria Teresa Tiago, João Couto, Flávio Tiago e Sandra Faria

Social tourism and senior university in Portugal: A research proposal

Pág. 26

Turismo social e Universidade da Terceira Idade: Uma proposta de investigação

Turismo Social y Universidades de la Tercera Edad: Una propuesta de investigación

Sonia Dahab and Teresa Mannebach

ARTIGOS

Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial

Pág. 38

Corporate volunteering: A theoretical approach

Una aproximación teórica al voluntariado corporativo

Manuela Magalhães e Marisa Roriz Ferreira

Os significados de lealdade em Hirschman: O papel da identidade organizacional

Pág. 48

The meanings of loyalty in Hirschman: The role of organizational identity

El significado de la lealtad en Hirschman: El papel de la identidad de la organización

Francisco Nunes, Luís Reto, Luís Martins e Armando Tinoco

Editorial



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

«A partir desta edição, a revista passou a aceitar contribuições em três línguas – português, espanhol e inglês – e introduziram-se normas de boas práticas éticas.»

O tema central desta edição é a investigação realizada no Brasil e em Portugal acerca do Turismo e do Envelhecimento. Publicamos três artigos científicos a apresentar na Conferência Internacional sobre «Tourism and Ageing», a realizar entre 26 e 29 de novembro, organizada pelo ISCTE-IUL no Centro de Congressos do Estoril, em Portugal. Por essa razão, incluímos nesta edição, pela primeira vez, a publicação de um artigo em inglês.

O tema da conferência é crucial para o desenvolvimento de um segmento de importância crescente no turismo, que é, nesta edição da revista, analisado em três óticas: a da promoção do turismo sénior via participação em maratonas, a dos quatro nichos no turismo sénior europeu, e o da relação entre turismo e universidades seniores.

A edição chama ainda a atenção para a importância crescente do voluntariado empresarial, enquadrando-o como ferramenta de responsabilidade social das empresas.

Finalmente, em destaque um artigo sobre o papel da identidade organizacional nos significados de lealdade no trabalho do economista, cientista social e politólogo alemão Albert Otto Hirschman, a partir de uma amostra de militares da Marinha de Guerra portuguesa.

A partir desta edição, procede-se à alteração das Normas de Publicação, ampliando-se a extensão máxima dos artigos, estudos e casos aceites para submissão para 40 mil caracteres e passando a revista a aceitar contribuições em três línguas – português, espanhol e inglês. Introduziram-se, também, normas de boas práticas do Committee on Publications Ethics (COPE).



Bianor Scelza Cavalcanti
Diretor no Brasil
bianor@fgv.br

«O tema central desta edição é a investigação realizada no Brasil e em Portugal acerca do Turismo e do Envelhecimento.»

Na capa:
Adriana Carmezim
«A perder de vista»
15 x 15 x 15 cm
Acrílico, papel e arame s/ MDF
Acervo INDEG-IUL



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



Revista classificada como B1
pelo sistema WebQualis – Portal CAPES
<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/publico/-pesquisaPublicaClassificacao.seam>

A corrida de rua como experiência de lazer para pessoas de mais idade

Um estudo qualitativo no Rio de Janeiro

por Elisa Nogueira e Paulo Cesar Motta

RESUMO: Este artigo busca compreender as motivações e experiências vivenciadas por homens e mulheres acima de 50 anos que participam de corridas do tipo maratonas. Adota-se para este objetivo a perspectiva de consumo de uma atividade que pode ser utilizada para conceber um produto de lazer e turismo. A pesquisa segue a linha epistemológica interpretativa e adota um método de pesquisa qualitativo. O principal instrumento de coleta de dados é a entrevista em profundidade. Os resultados salientam dois pontos: a construção de um imaginário do corredor que abre oportunidades para a concepção de serviços com valores agregados mais sólidos e a «customização» dos serviços de lazer e turismo. Por fim, são apresentadas algumas implicações gerenciais para a promoção do turismo via consumo de maratona.

Palavras-chave: Maratona, Turismo, Lazer, Experiência

TITLE: Running as a leisure experience for older people: A qualitative study in Rio de Janeiro

ABSTRACT: This paper analyzes the motivations and experiences of men and women over the age of 50 who participate in races like marathons. The aim is to describe these experiences in a way that can be used for designing product for leisure and tourism. The research follows the interpretive paradigm and adopts a qualitative method. The main instrument for data collection is the in-depth interview. The results underline two facts: the construction of an imagery of a runner that opens up opportunity for designing more robust services with aggregate values and a customization of leisure and tourism services. Finally, the authors present some managerial implications for the promotion of tourism consumption via marathons.

Key words: Marathon, Tourism, Leisure, Experience

TÍTULO: La carrera de calle como experiencia de ocio para las personas mayores: Un estudio cualitativo en Río de Janeiro

RESUMEN: En este artículo se busca entender las motivaciones y experiencias de hombres y mujeres mayores de 50 años que participan en carreras tipo maratones. Se adopta para este fin la perspectiva de consumo de una actividad, que se puede utilizar para el diseño de un producto de ocio y turismo. La investigación sigue una línea epistemológica interpretativa y adopta un método de investigación cualitativa. El principal instrumento para la recogida de datos es la entrevista en profundidad. Los resultados ponen en relieve dos puntos: la construcción de un imaginario del corredor, que abre oportunidades para el diseño de servicios con valores añadidos más robustos y la personalización de los servicios de ocio y turismo. Por último, presentamos algunas de las implicaciones de gestión para la promoción del turismo vía el “consumo” del maratón.

Palabras clave: Maratón, Turismo, Ocio, Experiencia

Um fenômeno recente que tem se destacado nos grandes centros urbanos é a crescente participação de homens e mulheres com mais de 50 anos em corridas de rua. Estas corridas são eventos sociais que mesclam atividade física com lazer e que, dependendo do interesse do participante, poderão proporcionar também experiência de turismo. Entre os diversos tipos de corridas existentes, a maratona é uma das mais desafiantes (42,195 km) e uma das principais que atrai este público. No mundo, chegam a ser realizadas mais de 500 maratonas por ano, entre elas as de Nova Iorque, Boston, Paris, Berlim e Tóquio. Há também algumas maratonas exóticas tais como a da China, com percurso sobre a Grande Muralha, e a maratona do Sol da Meia Noite na Noruega que acontece à noite sob a luz do sol. No Brasil, as principais são as maratonas de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Acredita-se que a popularidade desses eventos sociais se deve à praticidade que a corrida oferece, como ser acessível a toda população com condicionamento adequado e, também, por ser uma atividade de baixo custo para quem participa (Salgado e Chacon-Mikahil, 2006). Com isto, é possível atingir corredores de diferentes idades e classes sociais, como pessoas acima de 50 anos.

O presente artigo busca compreender as motivações e as experiências vivenciadas por homens e mulheres acima de 50 anos que participam de corridas do tipo maratonas.

Adota-se para esse objetivo a perspectiva de consumo de uma atividade que pode ser utilizada para conceber um produto de lazer e turismo.

A maratona como consumo de experiência

Atividades de lazer, esportes e jogos de diversão constituem importantes tipos de consumo de experiência. Este engloba aspectos multisensoriais, tais como as fantasias e emoções, e é conhecido na literatura como consumo hedônico (Holbrook e Hirschman, 1982). O consumo de experiência tem como característica o fato de que cada uma é única.

A maratona pode ser vista como uma experiência de consumo hedônico, pois envolve sensações de prazer e de diversão. Entretanto, também exige certa dose de sacrifícios, que, de acordo com sua intensidade, poderá até mesmo anular as sensações de prazer. Não obstante, cada maratona proporciona uma experiência única, seja por diferenças no percurso, no clima, no público que participa ou assiste ao evento, ou por diferenças que são inerentes ao próprio participante. No momento em que o corredor decide participar da maratona, ele se compromete a vivenciar experiências de corrida na forma de treinamento, a fim de atingir um condicionamento físico adequado. Os treinamentos envolvem situações de convívio social que não somente estimulam o conhecimento e o uso de produtos adequados à corrida,

Maria Elisa Costa Nogueira

elisamcn@gmail.com

Doutoranda em Administração, área de Marketing, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração, IAG Escola de Negócios, Departamento de Marketing, Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea, 38097 – Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

PhD candidate in Business Administration, Marketing, Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, IAG Business School, Marketing Department, Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea, 38097 – Rio de Janeiro, RJ, Brazil.

Estudante de Doutorado em Administración de Empresas, área de Marketing, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração, IAG Escola de Negócios, Departamento de Marketing, Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea, 38097 – Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Paulo Cesar Motta

pcmotta@iag.puc-rio.br

Doutorado em Administração, Universidade do Kansas. Professor Associado da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração, IAG Escola de Negócios, Departamento de Marketing, 38097 – Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

PhD in Business Administration, University of Kansas. Professor, Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, IAG Business School, Marketing Department, 38097 – Rio de Janeiro, RJ, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de Kansas. Profesor asociado de la Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração, IAG Escola de Negócios, Departamento de Marketing, 38097 – Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

como influenciam na escolha ou sugestão de novos roteiros para locais de treinamento e de corridas.

A maratona pode ser vista como uma experiência de consumo hedônico, pois envolve sensações de prazer e de diversão. Tem a particularidade do consumidor ser coprodutor da experiência de consumo.

A maratona, sendo assim um tipo de consumo de experiência, tem o consumidor como participante, logo sua presença é fundamental para o evento acontecer (Deighton, 1992). O consumidor é coprodutor da experiência de consumo. Quanto mais ajustada esta relação de coprodução, mais provavelmente novas experiências poderão surgir. Thomas *et al.* (2013) estudaram as interações entre os diversos agentes de uma comunidade de corredores, interações estas que em conjunto tornam possíveis as experiências de consumo de corridas. Estes agentes se dividem entre ofertadores da experiência (empresas responsáveis pelos eventos, patrocinadores, associações esportivas) e consumidores, sendo que alguns destes podem exercer dupla função, tanto como produtores e como consumidores destes serviços. Constata-se que dependência de recursos e alinhamento de interesses dos diferentes participantes contribuem para criação de valor, possibilitando a perpetuação da própria comunidade e, por conseguinte, a continuidade das ofertas de corridas.

O consumo de experiência detém um forte componente social. A interação pessoal é característica deste tipo de consumo, e pode estar presente em diferentes formas tais como a comunhão e a socialização (Holt, 1995). A comunhão acontece quando os consumidores compartilham suas experiências de consumo em conjunto. A socialização, por outro lado, se dá quando há troca de experiências entre os participantes, como por exemplo, um consumidor esclarece uma dúvida ou passa uma informação para outro consumidor (Holt, 1995). Pesquisas como a de Celsi *et al.* (1993) e de Arnould e Price (1993) mostram em seus resultados a relevância do grupo na experiência de consumo para esportes como o skydiving e o rafting, respectivamente.

Estas características de interação social que o consumo de experiência oferece se adequam particularmente ao público de mais idade. Diniz e Motta (2006) ao realizarem uma pesquisa sobre restrições ao lazer para idosos, revelam que, com o avançar da idade, as pessoas tendem a valorizar mais a experiência em si do que o prazer de ter ou possuir. Especificam que para pessoas entre 60 e 80 anos, as preferências tendem a ser por relações interpessoais, por introspecção filosófica e maior conectividade com a vida. A escolha dos lugares para o convívio social perpassa a necessidade prática e funcional dos mesmos para ser um ambiente de socialização e de apoio emocional (Rosenbaum, 2006).

A participação em corridas de competição, como a maratona, representa uma oportunidade de interação social que exige alto grau de envolvimento e dedicação. No estudo de Shipway e Jones (2008), com corredores da maratona de Londres, verificou-se uma forte identidade de corredor. Os participantes consideram-se pertencentes ao mesmo grupo, dividindo as mesmas experiências, valores e crenças, criando uma «carreira» de corredor amador. A atividade corrida foi associada ao conceito «lazer sério» pelo alto grau de envolvimento e identidade compartilhada que oferece. O ato de viajar para competir na maratona contribuiu para exaltar a «identidade de corredor» dos participantes.

O envelhecimento e o esporte

Apesar do processo de envelhecimento ser algo natural e esperado para os indivíduos, este não é visto de forma simples. Para as autoridades públicas, tende a ser visto como fonte de preocupação, pois é necessário que se garanta as condições de saúde e de previdência da população. Associações entre velhice, período de incerteza e doenças acabam sendo inevitáveis (Guerra e Caldas, 2010). Mesmo que as condições de vida do idoso possam melhorar, o ser «velho» ainda segue certos estigmas. Tradicionalmente, a forma como a velhice é percebida se encontra relacionada ao declínio e perda das capacidades físicas e mentais.

Contudo, há também a perda social quando o idoso perde sua capacidade laborativa e entra na fase da aposentadoria (Guerra e Caldas, 2010). Para Barros (2011), a imagem do idoso se deteriora ainda mais quando é comparada à da juventude. As consequências disto são atitudes

e comportamentos que alguns idosos procuram seguir para evitar serem considerados como velhos ou para simplesmente postergar esta fase em suas vidas (Pereira e Penalva, 2011).

Para os idosos pesquisados, há uma visão de que o envelhecimento é dependente do esforço e da responsabilidade pessoal de cada um e que a melhor forma de enfrentar é continuar ativo.

Entretanto, com esta imagem negativa coexiste também uma imagem mais favorável ao envelhecimento, principalmente quando se consideram percepções feitas a partir dos próprios idosos. Guerra e Caldas (2010) fizeram um levantamento de vários estudos no Brasil que tratavam sobre a percepção dos idosos em relação ao envelhecimento. Constatou-se que há tantos relatos sobre dificuldades encontradas como também sobre recompensas, sendo estas a experiência, o conhecimento, a independência, presença de apoio e suporte familiar. Para os idosos pesquisados, há uma visão de que o envelhecimento é dependente do esforço e da responsabilidade pessoal de cada um e que a melhor forma de enfrentar é continuar ativo.

Nos últimos anos, tem estado mais presente na sociedade um discurso mais favorável em relação ao envelhecimento. O termo «terceira idade» surge para representar aquela fase da vida em que há maior liberdade, lazer, saúde e crescimento pessoal (Dionigi, 2006). A valorização da juventude, supracitada, é propulsora desta tendência, e a sociedade como um todo cria oportunidades para postergar o envelhecimento. Uma dessas iniciativas é através da atividade física. A procura por atividade física pode ser vista como uma prática contra o envelhecimento (Caradec, 2011). Freitas *et al.* (2007) realizaram uma pesquisa em Recife com 120 idosos sobre os motivos para a prática de atividades físicas, e os resultados mostraram que os principais eram melhorar saúde, desempenho físico, autoimagem, autoestima, adotar estilo de vida saudável e reduzir o estresse.

Seguindo esta tendência de comportamento, observa-se também procura por atividades esportivas competitivas pelos idosos. Num estudo realizado na Austrália por Dionigi

(2006) com idosos entre 60 e 89 anos, verificou-se que a prática de exercícios mais intensos, além de gerar maior envolvimento, permite a experimentação de certa forma de poder, uma vez que passam a ter maior controle sobre seus corpos e suas vidas. Como consequência, estes idosos admitem sentir momentos de prazer, de orgulho e de realização.

Método

Esta pesquisa é de caráter exploratório, visto que o tema corridas de rua ainda é escasso no meio acadêmico (Dallari, 2009; Moura *et al.*, 2010). Como o objetivo desta pesquisa é identificar motivações e experiências vivenciadas ao correr uma maratona, adotou-se a linha de pesquisa interpretativa com uso do método qualitativo. O principal instrumento de coleta de dados utilizado foi entrevista em profundidade. Quando necessário, foram feitas consultas às publicações e sites na Internet relacionados ao tema corridas de rua.

Para a realização das entrevistas, foi adotada a técnica da bola de neve. Foram conduzidas 12 entrevistas em profundidade. Tal número se pautou pelo critério de saturação, em que cada vez mais novas informações pertinentes ao assunto da pesquisa estavam se tornando raras, ou que redundâncias tenham-se tornado frequentes. Cada entrevista teve duração média de quarenta minutos, todas gravadas (com permissão) e transcritas para análise. As entrevistas aconteceram num período de dois meses.

As perguntas fazem parte de um roteiro semi-estruturado. O que se pretendia obter dos informantes eram suas experiências com relação a maratona: sentimentos envolvidos, experiência vivida e significados.

As entrevistas aconteceram em locais públicos. A maior parte foi feita no local dos treinos de corridas: um bosque no bairro da Barra da Tijuca. Algumas entrevistas foram realizadas após o treino, momento este que foi sugerido pelos próprios entrevistados.

Todos os informantes eram residentes da cidade do Rio de Janeiro, exerciam diferentes profissões, eram praticantes de corrida e já haviam corrido pelo menos uma maratona. A idade média dos entrevistados era de 59 anos.

Quadro
Perfil dos informantes

Corredor(a)	Gênero	Profissão	Idade
M.D.	Masculino	Empresário	49
M. A.	Masculino	Empresário	49
C.	Feminino	Assistente Social	45
D. A.	Feminino	Comerciante	50
L. A.	Masculino	Economista	60
C. P.	Masculino	Engenheiro Elétrico	65
J. C.	Masculino	Economista	60
V.	Masculino	Contador	75
A.	Masculino	Administrador	61
K.	Masculino	Engenheiro	65
CAR.	Masculino	Fisioterapeuta	70
A. A.	Masculino	Engenheiro	54

Todas as entrevistas começaram com a pergunta «Como você começou a correr?». A finalidade era deixar o informante livre para dar informações sobre sua história de vida envolvendo a corrida. Depois, as perguntas passaram a discorrer sobre a maratona e a própria experiência de correr.

A análise dos dados da entrevista foi feita por blocos de texto. Utilizou-se a técnica da análise do discurso. Buscou-se categorizar a partir do levantamento dos principais temas relevantes dentro do tema relativo a corrida. Entretanto, a partir da leitura de todo o material, informações soltas, porém dignas de gerar mais riqueza para a própria pesquisa, foram igualmente consideradas.

A segunda fonte, dados secundários, foi consulta a publicações. Restringiu-se ao material editorial sobre eventos de corrida, mercado de corridas no Brasil e no exterior. Estas publicações, tanto na mídia tradicional como na mídia *on-line*, puderam contribuir para um melhor entendimento da evolução deste mercado de corridas de curta e de longa distância realizadas tanto por atletas profissionais como por amadores.

Análise dos resultados

Diversas foram as motivações que levaram os entrevistados a começarem a correr. Foram citadas motivações como:

saúde, praticar uma atividade que já era comum na infância e influência de familiares. De todos aqueles que começaram a correr por razões ligadas à saúde, todos já estavam acima dos 30 anos, com a exceção de apenas um, que, apesar de mais jovem, estava preocupado com o peso corporal. Truccolo *et al.* (2008), ao estudarem os fatores motivacionais de adesão a grupos de corrida por corredores de Porto Alegre, também encontraram em seus entrevistados a motivação decorrente da busca de melhor condicionamento físico e saúde.

Enquanto para ingressar na atividade corrida, as motivações foram variadas, para correr a prova maratona o motivo ficou em torno do desafio: «a maratona começou (a prática da maratona) porque você vai passando por obstáculos. Você corre 5 km, vê que você está bem, aí existe o desafio máximo que é a maratona.» (CAR., 70 anos).

Entretanto, uma possível motivação posterior, para além do desafio de vencer a distância, é melhorar o tempo de duração da prova. A questão do tempo da prova sempre esteve presente na entrevista como um fator de «classificação» entre os corredores. Pode-se considerar que talvez a motivação inicial seja o desafio, mas que, com o bom resultado da primeira experiência, a motivação posterior possa ser a competitividade, ou a melhora do tempo de conclusão da prova.

Por outro lado, o próprio avançar da idade também pode influenciar na motivação do indivíduo, como é visto pelo seguinte informante que começou a correr pelo desafio em si, mas que posteriormente passou a correr por motivo de saúde: «corro para não cansar» (C.P., 65 anos).

Para outros, o avançar da idade pode levar de uma experiência com motivação inicial competitiva para outra em busca da saúde: «estou com 70 anos, corridinhas só de 5 km para manter a forma e o bem-estar» (CAR., 70 anos, corredor que costumava disputar em sua categoria nas provas de longa distância).

A experiência maratona

Para os respondentes, participar de uma prova de maratona é um desafio, é também uma forma de testar os limites do corpo, de buscar superação, autoconhecimento e aventura. Como refere um entrevistado: «acho que tem um pouco

dessa nossa loucura, que mora dentro de cada um, da gente se tentar desafiar de estar perto da morte, qualquer coisa assim, não sei, tem uma explicação muito sutil com relação a isso, você tem é uma grande aventura. A maratona em si é um desafio urbano (...) você está ali, num ambiente urbano e controlado.» (M.A., 49 anos).

Este desafio pode ser visto como uma forma de sacrifício. Há o sacrifício de tempo, como explica o informante: «estou numa fase que tenho que equilibrar família, trabalho e o meu esporte (...) tudo tem que caminhar junto» (M.D., 49 anos).

Há uma imagem simbólica, um imaginário do corredor maratonista como uma pessoa resistente, saudável e que enfrenta desafios. Efetivamente, verifica-se que o corredor maratonista é valorizado na comunidade de corredores a ponto de para alguns só considerar corredor «de verdade» aqueles que correm maratonas.

Há o sacrifício físico, pois a maratona é reconhecida por especialistas esportivos como atividade de esforço pesado (Pazin *et al.*, 2008). Esta alta dose de esforço é tanto física quanto psíquica. É comum entre os participantes desta prova, definir que a partir de uma certa quilometragem existe uma barreira quase intransponível. Para os entrevistados, isso acontece, em geral, após os 30 km. É neste momento que o desafio se torna maior, e, que como consequência, necessita-se de maior empenho mental. Para os entrevistados, isto equivale a uma experiência que promove o autoconhecimento.

Como referem dois participantes:

«A maratona é um grande desafio. Acho que quando a pessoa procura a maratona, passa a ter mais o controle de si, não só o físico como o psicológico, porque a maratona é um grande desafio, é um grande desgaste, você se prepara muito. A maratona em si, a prova em si, é um grande desafio. Então você passa a se conhecer melhor a si próprio, não só fisicamente, mas também de cabeça. Eu acho que a pessoa passa a ser outra pessoa.» (J.C., 60 anos).

«Você na maratona pensa nesse diferencial lúdico, de ver

um pouco da sua essência, descobrir um pouco da sua personalidade» (M.A., 49 anos).

Ao perguntar o que significa ser um maratonista, os entrevistados citaram palavras como «resistência», «pessoa determinada», «gozando de saúde», «herói», «boa cabeça», «explorar seus limites». Há uma imagem simbólica, um imaginário do corredor maratonista como uma pessoa resistente, saudável e que enfrenta desafios. Efetivamente, verifica-se que o corredor maratonista é valorizado na comunidade de corredores a ponto de para alguns só se considerar corredor «de verdade» aquele que corre maratonas. Refere um entrevistado: «o cara para dizer para mim que é corredor tem de fazer uma maratona, não importa o tempo» (V., 75 anos).

A construção deste imaginário do corredor maratonista pelos demais fazem com que os próprios maratonistas sintam certo *status* no grupo, sendo, consequentemente, valorizados no meio em que convivem. Uma das entrevistadas ressalta o sentimento de orgulho da condição de maratonista: «... agora não, a corrida está muito divulgada, mas na época não era conhecida assim, aquela que corre ou aquela que faz maratona, e isso é sempre uma coisa... uma pontinha de orgulho. No fundo, as pessoas acabam não falando, mas todo mundo gosta disso.» (D.A., 50 anos).

«Alguém vai puxar»: maratona e solidariedade

A interação entre corredores de maratona pode acontecer de várias formas, seja em momentos que antecedem, como nos treinos, durante a prova ou mesmo depois. Há um espírito de comunidade em que todos se ajudam, seja nos momentos mais tranquilos como nos mais difíceis. Uma das formas de olhar este espírito de comunhão, talvez possa ser através do caráter missão que a maratona apresenta, conforme é analisado por este informante: «... ali você está num desafio, o que está compartilhando ali? Há um desafio comum a todos. Aquilo ali une, porque como se fossem todos numa missão de guerra. Sim, essa guerra é individual.» (M.A., 49 anos).

E a solidariedade é decorrência deste espírito de união. Ela acontece também de várias formas e em situações variadas, como nos exemplos a seguir: «Ele (esporte maratonista) é solidário, você vê alguém com alguma coisa e carrega junto,

eu mesmo sou assim, na hora, vejo alguém, você vai, vão embora! Você está caindo, passa alguém na maratona por você: 'não para, falta pouco', você está sozinho e não está sozinho (...) então se você está numa corrida que está no final, a verdade é que alguém vai te puxar. Você nunca mais vai ver esta pessoa, mas vai te puxar.» (M.D., 49 anos).

O termo «puxar» quer dizer estimular o outro corredor a vencer a dor e continuar correndo para finalizar a maratona: «O corredor é muito unido um ao outro (...) se um machucar um chega próximo, 'espera lá colega, dá para ir', a gente está sempre dando força, é bem interessante.» (C.P., 65 anos).

Há também casos de solidariedade entre corredores, como o seguinte: «Já corri com um deficiente, com uma muleta de madeira. Aí na chegada eu falava para ele não botar a muleta no chão, para levantar a muleta, 'você bota a muleta para cima para todo mundo ver a muleta'» (V., 75 anos, ajudando a um deficiente completar a prova de maratona).

A solidariedade pode também ser sentida entre os participantes e o público, de acordo com Deighton (1992). O informante L.A. revela um exemplo da solidariedade do público de Boston: «E lá é o seguinte em Boston. Imagina você correr numa estrada, você sai de uma cidade lá e vai por uma estrada o tempo todo e o pessoal de Boston dessa cidade se preparam para corrida o ano inteiro. (...) eles saem de suas casas, dos vilarejos e ficam todos assim na beira da estrada e torcem mesmo, torcem violentamente! (...) Aí os caras gritavam para mim, me davam força e tudo mais.» (L.A., 60 anos).

No Rio de Janeiro, numa corrida, em 2013, em que a informante C. de 45 anos participou, ela relata o envolvimento da comunidade do Morro do Alemão, que recentemente havia passado pelo processo de pacificação: «Não houve nenhum conflito durante o percurso, os moradores que nos parabenizaram ficaram nas suas portas, tudo em grupo, entendeu? Tudo maravilhado não sei que hora eu passei, eu fui uma das primeiras mulheres, então eu recebi parabéns no percurso inteiro onde tinha população elas jogavam beijo para elas, todo mundo muito feliz» (C., 45 anos, ao correr a corrida na comunidade do Morro do Alemão no Rio de Janeiro).

A maratona como um momento de socialização e de lazer

O tema socialização apareceu nas entrevistas com todos os informantes. Para eles, a atividade de corrida e o próprio treinamento para maratonas podem envolver vários tipos de relações com outras pessoas. Isto é, apesar da corrida em si ser vista como um esporte solitário e individual, quando se trata de correr uma prova de longa distância como a maratona, busca-se o contato, seja por meio de serviços de assessoria esportiva ou simplesmente desejar estar junto com outros corredores durante os vários treinos. Nos próprios eventos de corridas, há espaços disponíveis para que estes grupos (sejam só de corredores ou de assessorias de treinamento) se estabeleçam no local e possibilitem a confraternização entre os próprios corredores e entre estes, os treinadores e o público.

Referem dois entrevistados:

«A maratona tem esse aspecto lúdico sim. Você reúne amigos, sabe, é um pretexto para você estar num evento social». (M. A., 49 anos).

«Esse meio de correr nesse ponto é muito bom, traz uma socialização» (L.A., 60 anos).

Muitos informantes associaram a prática da maratona com lazer. É comum relatos de que a maratona serve como pretexto para viajar, como nos exemplos abaixo:

«A gente busca uma maratona no período de férias que a gente tem, então a gente acaba fazendo turismo» (D.A., 50 anos).

«... Olha que coisa fantástica, tem maratona no mundo inteiro, então a gente escolhe um lugar até que não conhece que é o caso de Istambul (...) e é isso que eu acho um diferencial» (M.D., 49 anos).

Para outros, a experiência da maratona em si já é um passeio, pois não tendo o enfoque competitivo, pode ser uma forma de apreciar a paisagem.

Referem duas entrevistadas:

«Eu vejo assim, a corrida longa para mim eu gosto porque é uma corrida que você vai, é assim. Você dá a largada, você não tem que estar preocupada para que você chegue. Eu vou vendo paisagem, vou curtindo as pessoas que participam, vou curtindo as pessoas que estão dando apoio, tanto de dentro da organização como as pessoas que não

correm, que não praticam esporte ou algumas que praticam.» (C., 45 anos).

«Eu gosto até assim ficar olhando para me distrair, vendo a paisagem... vendo as coisas, porque acho isso meio que tira você, como eu não estou mais preocupada com o tempo...» (D.A., 50 anos).

Além disso, o fato de a maratona corresponder a um percurso longo que leva algumas horas para um corredor amador completá-la, permite a experimentação de sensações variadas. Sensações que remetem tanto para a noção de sacrifício, como também sensações que remetem ao prazer, conforme citado por um informante: «Num treino confortável você vai se sentindo melhor e experimenta uma sensação chamado de *runners high* como se fosse uma loucura, um prazer do corredor e que ele entra num estágio de conforto e paz, mesmo durante a corrida que depois de uma hora ou de uma hora e meia ele está se sentindo melhor do que quando começou.» (A. A., 54 anos).

Considerações finais

Alguns resultados acima apresentados merecem ser salientados. Um diz respeito ao imaginário do corredor criado em torno de valores como: uma pessoa que é saudável, que gosta de desafios, que é forte e resistente. Para os entrevistados, ser corredor é estar no caminho deste ideal. Desejam ter experiências que os levem a sentir prazer, orgulho e realização de serem um pouco parte deste imaginário construído.

Para os indivíduos mais velhos, este imaginário vai ao encontro da reflexão de que para um envelhecimento adequado é necessário estar ativo. Se manter «corredor» é trilhar neste caminho de um corpo que envelhecerá de forma não somente saudável, mas que também será forte e resistente. Este resultado vem a corroborar com o de Diogini (2006) em que há um reconhecimento de que a prática do esporte permite maior controle do corpo, direcionando-o para uma condição desejável.

A relação entre a prática da corrida e o avançar da idade foi destacada pelos entrevistados quando comentaram sobre as motivações. Se inicialmente importava o desafio e depois a competitividade, esta última parece ter diminuído sua relevância com a expectativa do avançar da idade. Para os

entrevistados mais velhos continuar correndo é para manter-se saudável. Para os mais novos, ao comentarem sobre o futuro, havia uma expectativa de que as motivações poderiam ser diferentes.

A maratona apesar de ser percebida como uma atividade altamente desgastante e de grandes sacrifícios, gera uma sensação plena de bem-estar, quietude e satisfação. A maioria dos entrevistados disseram ter vivenciado um momento de intenso prazer durante a maratona ou durante seus treinos. Tal experiência é decorrência do alto nível de concentração e esforço exigido, mas que, estando bem treinado, é possível suportar. Estas sensações de bem-estar e satisfação permitem levar ao estado de realização e associar a maratona como uma experiência que também é lúdica.

A socialização entre os corredores também merece ser destacada. A busca por lugares para ter convívio social é uma das necessidades dos indivíduos mais velhos (Rosenbaum, 2006). Os eventos de corrida e os treinos são formas convenientes de suprir esta demanda. Ademais, estes eventos têm a capacidade de reunir pessoas em torno do mesmo interesse, o que intensifica ainda mais um senso de comunidade e pertencimento (Thomas *et al.*, 2013; Shipway e Jones, 2007). E estes valores de socialização são percebidos mais fortemente com o avançar da idade.

Por meio da corrida e da maratona, abre-se um leque de oportunidades que envolvem basicamente três pilares: a socialização, o lazer e a qualidade de vida. Estes pilares podem ser a base para a conquista de consumidores de maratonas pelo setor de turismo.

Diante das experiências relatadas pelos entrevistados com relação a maratona, revelam-se os desejos de conquistar numa única experiência sensações como prazer, sacrifício, orgulho e realização; de contribuir para manter-se saudável e se divertir, de estar com amigos e viajar. Por meio da corrida e da maratona, abre-se um leque de oportunidades que envolvem basicamente três pilares: a socialização, o lazer e a qualidade de vida.

Estes pilares podem ser a base para a conquista de con-

sumidores de maratonas pelo setor de turismo. Entretanto, estes consumidores devem ser vistos como grupos heterogêneos. Enquanto para corredores de meia-idade, a dedicação ao esporte exige muita negociação com outras áreas como família e trabalho, para os mais velhos a disponibilidade de tempo é algo que conta a favor. Por outro lado, o desafio torna-se mais penoso. Com isto, os pacotes turísticos que visam promover estas experiências podem se ajustar ao perfil destes corredores. Como por exemplo, segmentar corridas, não somente pela distância, mas por horários e percursos diferentes. Promover maior estímulo àqueles que correm por competitividade por meio de premiações. Buscar cenários atraentes e percursos leves para aqueles que preferem o estímulo à saúde.

As principais limitações desta pesquisa dizem respeito à natureza exploratória da investigação, pois não se pode promover generalizações. Entretanto, os temas levantados permitem agregar novos conhecimentos desta experiência de consumo.

Com relação às pesquisas futuras, sugere-se entender em maior profundidade as motivações e benefícios gerados pela corrida para consumidores de mais idade, destacando as diferenças de gênero. ■

Referências bibliográficas

- ARNOULD, E. J. e PRICE, L. L. (1993), «River Magic: extraordinary experience and the extended service encounter». *Journal of Consumer Research*, vol. 20, pp. 24-45.
- BARROS, M. M. L. (2011), «A velhice na pesquisa socioantropológica brasileira». In M. Goldenberg (Org.), **Corpo, Envelhecimento e Felicidade**. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.
- CARADEC, V. (2011), «Sexagenários e octogenários diante do envelhecimento do corpo». In M. Goldenberg (Org.), **Corpo, Envelhecimento e Felicidade**. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.
- CELSI, R.L.; ROSE, R.L. e LEIGH, T. W. (1993), «An exploration of high-risk leisure consumption through skydiving». *Journal of Consumer Research*, vol. 20, pp.1-23.
- DALLARI, M. M. (2009), «Corrida de rua: um fenômeno sociocultural contemporâneo». Tese de Doutorado em Educação pela USP, São Paulo.
- DEIGHTON, J. (1992), «The consumption of performance». *Journal of Consumer Research*, vol.19, pp. 362-372.
- DINIZ, F. e MOTTA, P.C. (2006), «Em busca de um modelo de restrição ao lazer para os consumidores de mais idade». ENANPAD.
- DIONIGI, R. (2006), «Competitive sport as leisure in later life: negotiations, discourse, and aging». *Leisure Sciences*, n.º 28, pp.181-196.

FREITAS, C.M.S.M.; SANTIAGO, M.S.; VIANA, A.T.; LEÃO, A.C. e FREYRE, C. (2007), «Aspectos motivacionais que influenciam a adesão e manutenção de idosos a programas de exercícios físicos». *Revista Brasileira de Cinantropomorfia & Desempenho Humano*, vol. 9, pp. 92-100.

GUERRA, A. C. L. C. e CALDAS, C.P. (2010), «Dificuldades e recompensas no processo de envelhecimento: a percepção do sujeito idoso». *Ciência & Saúde Coletiva*, vol.15, n.º 6, pp. 2931-2940.

HOLBROOK, M.B. e HIRSCHMAN, E.C. (1982), «The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun». *Journal of Consumer Research*, pp.132-140.

HOLT, D. B. (1995), «How consumers consume: a typology of consumption practices». *Journal of Consumer Research*, vol. 22, pp.1-16.

MOURA, C. A.; PALMA, A.; COSTA FILHO, P. N. e ALMEIDA, M. N. (2010), «Características associadas aos corredores da maratona do Rio de Janeiro». *Fitness & Performance*, vol. 9, n.º 1, pp. 1036-112.

PAZIN, J.; DUARTE, M. F. S.; POETA, L. S. e GOMES, M. A. (2008), «Corredores de rua: características demográficas, treinamento e prevalência de lesões». *Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano*, vol. 10, n.º 3, pp. 277-282.

PEREIRA, C. e PENALVA, G. (2011), «Mulher-Madonna e outras

mulheres: um estudo antropológico sobre a juventude aos 50 anos». In M. Goldenberg (Org.), **Corpo Envelhecimento e Felicidade**. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.

ROSENBAUM, M. S. (2006), «Exploring the social supportive role of third places in consumers' lives». *Journal of Service Research*, vol. 9, pp. 52-72.

SALGADO, J. V. V. e CHACON-MIKAHIL, M. P. T. (2006), «Corrida de rua: análise do crescimento do número de provas e de praticantes. Conexões». *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, v. 4, n.º 1.

SHIPWAY, R. e JONES, I. (2007), «Running away from home: understanding visitor experiences and behaviour at sport tourism events». *International Journal of Tourism Research*, n.º 9, pp. 373-383.

SHIPWAY, R. e JONES, I. (2008), «The Great Suburban Everest: an "insiders" perspective on experiences at the 2007 Flora London Marathon». *Journal of Sport & Tourism*, vol.13, n.º 1, pp. 61-77.

THOMAS, T. C.; PRICE, L. L. e SCHAU, H. J. (2013), «When differences unite: resource dependence in heterogeneous consumption communities». *Journal of Consumer Research*, vol. 39, pp. 1010-1033.

TRUCCOLO, A. B.; MADURO, P. A. e FEIJÓ, E. A. (2008), «Fatores motivacionais de adesão a grupos de corrida». *Revista Motriz*, v. 14, n.º 2, abr-jun, pp. 108-114.

A TEMA CENTRAL APRESENTA...

ENCONTROS COM A FILOSOFIA

O telefone toca. Do outro lado alguém para marcar uma reunião consigo e com os seus colaboradores. O nome? Filosofia. O motivo da reunião? Mostrar como a filosofia e a gestão podem encontrar-se e enriquecer-se mutuamente. Tem por aí a sua agenda? Marque um Encontro com a Filosofia.

CONTACTOS
 Tel: +351 213 502 532 • E-mail: j.sousa@moonmedia.info

















www.temacentral.pt

Perfis do turista sénior na Europa

por Maria Teresa Tiago, João Couto, Flávio Tiago e Sandra Faria

RESUMO: O turismo sénior apresenta uma crescente relevância no panorama global do turismo, refletindo o envelhecimento das populações e a melhoria das condições de saúde e dos rendimentos, pelo que este segmento é considerado como muito atrativo para diversas regiões, quer pelo seu impacto a nível da economia local, quer pelo facto de não estarem dependentes das tradicionais épocas altas turísticas. Neste contexto, a Europa com a sua grande riqueza natural, cultural e histórica apresenta-se como um espaço turístico de eleição para o segmento sénior. Este segmento é tradicionalmente considerado como sendo homogéneo em termos de perfis, preferências e comportamentos de compra, possuindo, contudo, inúmeros nichos que permitem a composição de ofertas turísticas mais adequadas e competitivas no panorama internacional. Este trabalho pretende identificar estes perfis e o comportamento de compra nos diferentes nichos do turismo sénior. Para tal, analisou-se o comportamento de turistas dos Estados-Membros da União Europeia (27 na altura deste estudo), bem como provenientes da Turquia, Macedónia, Islândia, Noruega, Sérvia e Israel. Os resultados permitiram identificar quatro nichos no segmento sénior, com claras diferenças no que toca à preferência de atividades e fontes de informação. O reconhecimento destas particularidades permitirá às empresas turísticas e às Destination Marketing Organizations (DMO) desenvolver produtos turísticos mais adequados e consistentes em termos estratégicos para cada nicho selecionado.

Palavras-chave: Turismo Sénior, DMO, Europa, Comportamento do Consumidor

TITLE: Grey tourism patterns in Europe

ABSTRACT: Reflection of an ageing population with good health conditions and income, the grey tourism segment tends to increase worldwide. This segment is quite attractive to different regions, because it generates income flows and has an unseasoned travelling pattern. Europe being a continent plenty of cultural, natural and historical attractions, and diversity due to its ancient and rich history has great potential to attract woopies. This niche is traditionally considered as homogeneous in terms of preferences and buyer behavior. However, seniors travel market has many sub-groups and identifying their profiles, preferences and behavior is of key importance for organizations and institutions. This works attempts to unveil mature travellers main decisions factors and profiles. Data used in this work cover tourists from EU member states (27 at the time of this study), Turkey, the Former Yugoslav Republic of Macedonia, Iceland, Norway, Serbia, and Israel. The results identify four distinctive segments inside grey tourism markets, with clear preferences in term of activity preference and information sources. By being aware of these differences, tourism firms can create products and services most appropriate for each sub-market and DMOs can put together a consistent destiny strategy, targeting specific niches.

Key words: Grey Tourism, DMO, Europe, Consumer Behavior

TÍTULO: Perfiles del turista de la tercera edad en Europa

RESUMEN: El turismo de la tercera edad tiene una relevancia cada vez mayor en el panorama general del turismo, reflejado el envejecimiento de la población y la mejora de las condiciones de salud e ingresos, por lo que este segmento se considera muy atractivo para diferentes regiones, ya sea por su impacto en la la economía local, y en espe-

cial porque no depende de la tradicional temporada alta del turismo. En este contexto, Europa, con su gran riqueza natural, cultural e histórica, se presenta como el espacio turístico de elección para el segmento de turismo de la tercera edad. Este segmento se considera tradicionalmente homogéneo en términos de perfiles, preferencias y comportamientos de compra, teniendo, sin embargo, numerosos nichos que permiten el desarrollo de ofertas turísticas más adecuadas y competitivas en el panorama internacional. Este trabajo tiene como objetivo identificar estos perfiles y el comportamiento de compra en diferentes nichos del turismo de la tercera edad. Para ello, analizamos el comportamiento de los turistas procedentes de los 28 Estados miembros de la Unión Europea, así como de Turquía, Macedonia, Islandia, Noruega, Serbia e Israel. Los resultados mostraron cuatro nichos en el segmento de la tercera edad, con claras diferencias con respecto a la preferencia de las actividades y fuentes de información. El reconocimiento de estas características permitirá a las empresas turísticas y las Destination Marketing Organizations (DMO) el desarrollo de productos turísticos más adecuados y consistentes en términos estratégicos para cada nicho seleccionado.

Palabras clave: Turismo Senior, DMO, Europa, Comportamiento del Consumidor

Maria Teresa Pinheiro Melo Borges Tiago

mariaborges@uac.pt

Doutorada em Ciências Económicas e Empresariais, especialidade Marketing, Universidade dos Açores. Professora Auxiliar, Universidade dos Açores, Departamento de Economia e Gestão, Rua da Mãe de Deus, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

PhD in Business and Economics, Marketing, University of the Azores. Professor, University of the Azores, Business & Economics Department, Rua da Mãe de Deus, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

Doctorada en Ciencias Económicas y Empresariales, especialista en marketing de la Universidade dos Açores. Profesor Asistente de la Universidade dos Açores, Departamento de Economia e Gestão, Rua da Mãe de Deus, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

João Pedro de Almeida Couto

jpedro@uac.pt

Doutorado em Ciências Económicas e Empresariais, especialidade Negócios Internacionais, Universidade dos Açores. Professor Associado, Universidade dos Açores, Departamento de Economia e Gestão, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

PhD in Business and Economics, International Business, University of the Azores. Professor, University of the Azores, Business & Economics Department, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales, especialidad en Negocios Internacionales por la Universidade dos Açores. Profesor Asociado de la Universidade dos Açores, Departamento de Economia e Gestão, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

Flávio Gomes Borges Tiago

flaviotiago@uac.pt

Doutorado em Ciências Económicas e Empresariais, especialidade Internet Marketing, Universidade dos Açores. Professor Auxiliar, Universidade dos Açores, Departamento de Economia e Gestão, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

PhD in Business and Economics, Internet Marketing, University of the Azores. Professor, University of the Azores, Business & Economics Department, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales, con especialidad en Internet Marketing de la Universidade dos Açores. Profesor Asistente de la Universidade dos Açores, Departamento de Economia e Gestão, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

Sandra Micaela Costa Dias Faria

sfaria@uac.pt

Doutorada em Ciências Económicas e Empresariais, especialidade Empreendedorismo, Universidade dos Açores. Professora Auxiliar, Universidade dos Açores, Departamento de Economia e Gestão, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

PhD in Business and Economics, Entrepreneurship, University of the Azores. Professor, University of the Azores, Business & Economics Department, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

Doctorada en Ciencias Económicas y Empresariales, especialidad Emprededorismo por la Universidade dos Açores. Profesor Asistente de la Universidade dos Açores, Departamento de Economia e Gestão, 9501-801 Ponta Delgada, Portugal.

Com o envelhecimento da população da maioria dos países desenvolvidos assistimos a uma crescente relevância dos idosos para a economia do turismo. Na última década, a geração *grey* tem recebido maior atenção por parte dos investigadores na área do turismo, bem como dos prestadores de serviços. No entanto, é ainda pequeno o volume de pesquisa realizada neste segmento de viagens potencialmente lucrativo. Este segmento é bastante atrativo para as diferentes regiões, dado gerar fluxos de receita e não ter um padrão sazonal de viagem. Mais, quando se toma em consideração o trabalho de Patterson (2006), os padrões sociodemográficos e de viagem da geração *grey* são referência para um processo de mudança. E, por estas razões, é relevante analisar o processo de decisão de compra deste segmento e identificar as suas preferências, a fim de se ajustar as estratégias de marketing do destino (DM, no acrónimo em inglês para *destination marketing*) e a oferta em termos de hospitalidade.

Com este propósito em mente, analisou-se neste trabalho o comportamento do turista sénior nos Estados-Membros da União Europeia, bem como na Turquia, Macedónia (ex-República da Federação Jugoslava), Islândia, Noruega, Sérvia e Israel. Para tal, efetuou-se uma análise de *cluster*, com os dados de 2012, com vista a identificar os perfis específicos existentes no segmento em questão.

O restante trabalho está estruturado da seguinte forma. Na próxima secção apresenta-se uma matriz de avaliação e conhecimento da oferta turística e discutem-se os principais tipos de fontes de informação que podem ser utilizados pelos consumidores mais velhos quando tomam decisões sobre destinos turísticos e de viagem, bem como os benefícios e as barreiras ao turismo *grey*. Posteriormente, expõe-se o método de pesquisa e o processamento de dados realizado. A última secção apresenta as principais conclusões e sugere direções para pesquisas futuras. Algumas das questões importantes que constituirão o foco deste artigo serão: «Estarão todos os seniores a decidir e a escolher produtos similares de turismo?» e «Como a geração *grey* toma decisões em relação às atividades de turismo?».

Quadro teórico

A conjuntura atual caracteriza-se pela incerteza e pela crise económica mundial, mas também por mudanças demográficas acentuadas. O comportamento do consumidor enquadra-se hoje num contexto de rápida transformação impelida pela evolução tecnológica, da competição empresarial e do envelhecimento da população. O turismo não é uma exceção, e as empresas precisam de se adaptar rapidamente às mudanças que ocorrem nos mercados turísticos.

Nas últimas duas décadas tem havido uma crescente focalização na inovação e nas experiências na área do turismo. Como Cooper e Hall (2008) referem, a natureza da experiência de turismo mudou, impulsionando novos sistemas de turismo e novos desenvolvimentos de produtos, desencadeando alterações nas motivações e no comportamento do turista. É importante não esquecer que o turismo não é uma única indústria, mas sim o somatório dos gastos efetuados por grupos de pessoas diferentes (turistas) numa variedade de bens e serviços. Portanto, a identificação de segmentos de clientes e dos elementos geradores da sua satisfação é crítica para prever futuras tendências no setor do turismo.

O turismo «grey» é um nicho de mercado específico que reúne viajantes mais velhos. Existem mais designações para este tipo e mercado: sénior, maduro, «woopies» («well-off older people»), segmento prata e «prime».

Os fluxos de turismo quantificados, quer pelo número de pessoas que viajam, quer pela propagação geográfica, têm aumentado constantemente desde o final da Segunda Guerra Mundial (Patterson, 2006). Da mesma forma, em muitas nações desenvolvidas em todo o mundo, as sociedades estão a envelhecer e, simultaneamente, os seniores são mais saudáveis e têm mais rendimento disponível do que nas gerações anteriores. E, por todas as razões acima, o mercado de viagens sénior tornou-se cada vez mais uma importante área de interesse para todos os agentes de turismo e hospitalidade.

(Huang e Tsai, 2003), bem como para investigadores de turismo.

Identificar as várias motivações dos viajantes é um exercício útil na segmentação de mercado e leva-nos à noção de mercado de turismo sénior. Callan e Bowman (2000) definem o turismo *grey* como um nicho de mercado específico que reúne viajantes mais velhos. Existem mais designações: sénior, maduro, *woopies* (*well-off older people*), segmento prata e *prime* (Kohlbacher e Herstatt, 2008; Patterson, 2006). Para esclarecer a definição de sénior, as maiores organizações mundiais de idosos, bem como investigadores, definem idosos como aqueles que têm 50 anos de idade ou mais (Batra, 2009). No entanto, esta não é uma aceção consensual, uma vez que, em vários países, os benefícios inerentes à idade são dados aos maiores de 65 ou 62 anos. A Organização Mundial do Turismo (OMT, 2013) aponta ainda noutro sentido, ao referir-se à importância cada vez maior, dentro da procura global, do segmento de turistas com mais de 55 anos de idade como segmento sénior.

Ademais, Harssel e Theobald (1995) consideraram o viajante sénior como sendo um utilizador sofisticado e experiente de produtos e serviços turísticos. De acordo com vários estudos, os *woopies* tendem a viajar com maior frequência e por períodos de estadia mais longos do que os não idosos (Huang e Tsai, 2003).

Estes turistas maduros caracterizam-se por possuírem maiores níveis de rendimento disponível e dispõem de mais tempo de lazer, quando comparados com os mais jovens (Bai *et al.*, 2001; Mokhtarian e Chen, 2004). Relativamente aos gastos, o turista *grey*, normalmente proveniente de uma estrutura familiar tipo III¹, tem menores encargos fixos com habitação e descendentes, pelo que pode usufruir de produtos turísticos mais caros (Fleischer e Pizam, 2002). Além disso, neste segmento tendem a não existir vínculos laborais, pelo que podem viajar em épocas diferentes, aproveitando as promoções fora da época alta, ou mesmo evitar as estações do ano menos atrativas em termos climáticos da sua região de origem (Scott *et al.*, 2009; Vincent e De Los Santos, 1990; Zimmer *et al.*, 1995).

Diferentes estudos mostram que os viajantes seniores também diferem em relação aos transportes em termos de número de viagens, duração das viagens, modalidade de

viagem e preferências (Bai *et al.*, 2001; Scott *et al.*, 2009).

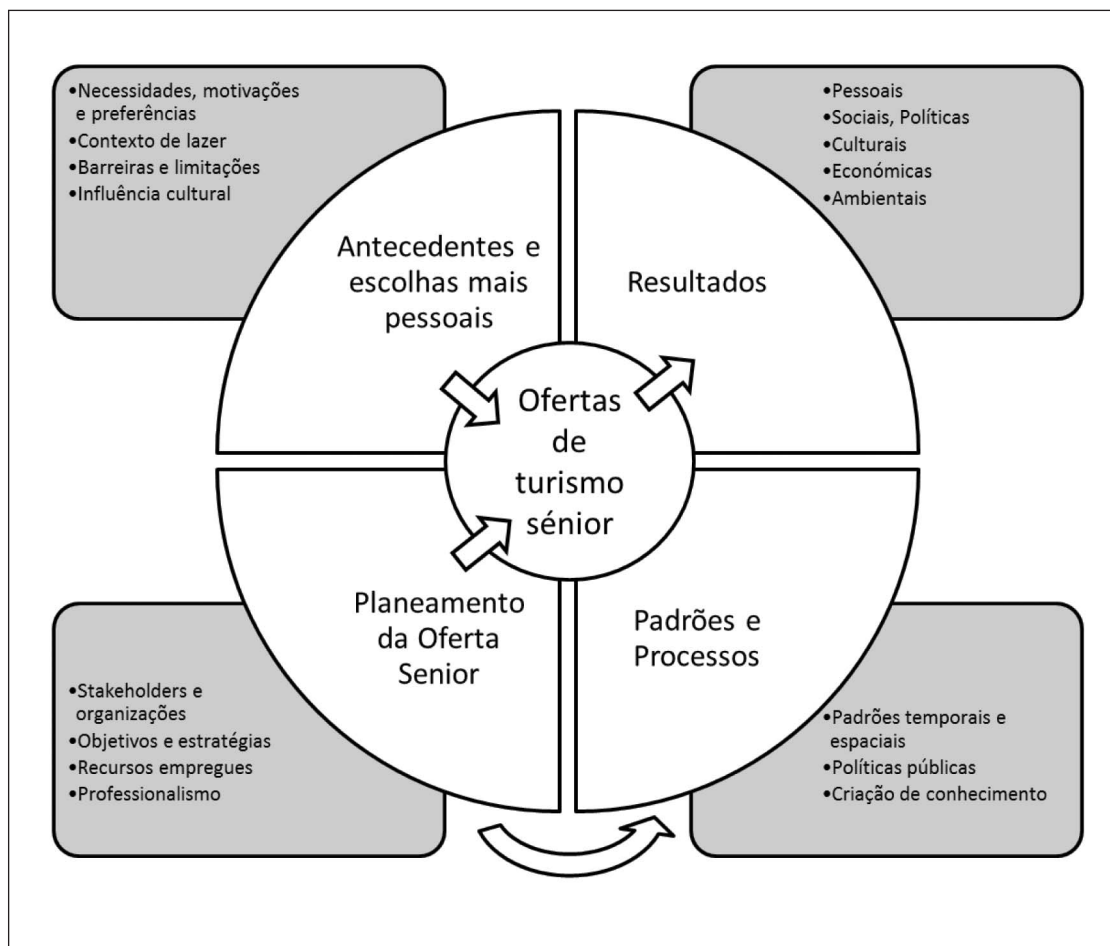
Para as empresas da indústria do turismo, que rivalizam num mercado altamente competitivo e em crescimento, compreender as motivações e os comportamentos da geração *grey* é fundamental (Jang e Wu, 2006). No entanto, os produtos turísticos cada vez mais são desenvolvidos não só por empresas de turismo (Buhalis, 2000; Cooper e Hall, 2008), mas também englobam serviços de outros setores (Sharpley e Stone, 2012) e implicam um comprometimento de um grupo maior de agentes locais interessados.

Ao desenhar um produto turístico para seniores, além dos recursos endémicos (naturais, culturais e recursos humanos), o planeamento precisa de ser integrado com políticas públicas e estratégias, envolvendo organizações públicas e privadas e a população em geral.

O surgimento de tipos diferentes de consumidores é um processo constante. Até 2006, os turistas maduros pertenciam à «geração silenciosa e madura». Desde então, os *baby boomers* (pessoas nascidas entre 1946 e 1965) começaram a completar os 60 anos de idade. Olhando para as lacunas destas duas gerações, é evidente que os *baby boomers* sempre tiveram acesso a técnicas mais avançadas de cuidados de saúde quando comparados com as gerações anteriores. E, por conseguinte, podem ser mais saudáveis e capazes de realizar mais viagens, por períodos mais longos e numa fase posterior da sua vida (Kohlbacher e Herstatt, 2008). Além disso, são a primeira geração com dinheiro e tecnologia para viajar intensivamente e, portanto, quando atingem esta idade, muitos *boomers* já terão experienciado pacotes de férias e destinos típicos, procurando novas experiências ou pelo menos férias mais personalizadas (Sharpley e Stone, 2012).

Logo, ao desenhar um produto turístico para seniores, além dos recursos endémicos (naturais, culturais e recursos humanos) (Kohlbacher e Herstatt, 2008), o planeamento precisa de ser integrado com políticas públicas e estratégias, envolvendo organizações públicas e privadas e a população

Figura
Matriz de criação de valor e conhecimento para ofertas de turismo sénior



em geral (Hall, 2011). A Figura fornece um quadro que sustenta o estudo e a criação de conhecimento sobre o turismo sénior, e apoia o planeamento da oferta dos destinos turísticos dirigidos a este segmento.

Tanto o envelhecimento em si, como a experiência de viagem têm de ser entendidos, pelo que no quadrante dos antecedentes aparecem as necessidades, as motivações e as preferências. Nem todos os idosos manifestam as mesmas preferências e motivações relativamente aos produtos turísticos. Tal como os jovens, os seniores viajam por vários motivos: descanso e relaxamento, interação social, atividade física, saúde e bem-estar, aprendizagem, nostalgia e

emoção (Bai *et al.*, 2001; Fleischer e Pizam, 2002; Kohlbacher e Herstatt, 2008; Sellick, 2004; Sharpley e Stone, 2012). Mas também existem diferenças consideráveis entre aqueles que viajam para o exterior e aqueles que não o fazem. Litvin *et al.* (2013) comprovam que aqueles que viajam para o exterior são notavelmente mais ativos em termos de procura de diversão e cultura, quando comparados com o segmento não viajante.

Os hábitos comportamentais dos turistas são fortemente influenciados pelos seus contextos sociodemográficos, estado de saúde, entre outros fatores (Fleischer e Pizam, 2002; Sellick, 2004), mas é igualmente diferente em termos de

tipos de *tour*, preferência de alojamento, atividades ao ar livre, modo de transporte, canal adotado, tipo de informações usadas e pessoas com quem viajam (Batra, 2009; Mokhtarian e Chen, 2004).

Neste sentido, a utilização estratégica de identificação de segmentos com base nas motivações, ganha destaque no desenvolvimento de produtos turísticos.

Se, por um lado, existem diversas referências a estudos na área do planeamento turístico, do desenvolvimento e do marketing, por outro continua a ser um tema de investigação relativamente inexplorado quando se focaliza sobre o mercado sénior (Bornhorst *et al.*, 2010; Hall, 2011). Isto faz-nos questionar se o mercado sénior requer uma atenção específica.

E quando olhamos para as organizações envolvidas, as redes dos agentes interessados, as políticas, os objetivos e as estratégias, os impactos e as avaliações, encontramos a necessidade de explorar esta dimensão especificamente no domínio do mercado sénior, até porque os requisitos exclusivos de certos subconjuntos deste mercado levaram os *stakeholders* (entidades envolvidas) a desenvolver processos específicos (Currie *et al.*, 2009; Hampton, 2005).

O planeamento e gestão de um sistema de turismo determinam que a DMO (acrónimo em inglês para Destination Marketing Organization, Organização de Marketing de Destino) exerça duas funções principais, apoiadas por outras (Bornhorst *et al.*, 2010): governança de turismo (Hall, 2011) e composição de um verdadeiro «destino turístico». Portanto, este quadrante tem influência na composição da oferta de produtos turísticos sénior, bem como no quadrante dos padrões e processos (Bornhorst *et al.*, 2010).

Ao analisar os padrões espaciais e temporais, a sazonalidade da procura é o principal tema temporal no setor do turismo. Como foi comprovado em vários estudos (Batra, 2009; Litvin *et al.*, 2013; Vincent e De Los Santos, 1990; Zimmer *et al.*, 1995), a sazonalidade pode ser bastante reduzida no turismo sénior.

Buhalis (2000) identifica os fatores críticos de sucesso para as parcerias entre os setores público e privado em destinos turísticos e reforça a necessidade de diferenciação dos produtos turísticos oferecidos. Segundo este autor, isso pode ser feito através da aplicação de uma estratégia de segmen-

tação, do desenvolvimento de parcerias entre os setores público e privado e da transparência nas regulamentações governamentais.

Como defendido por Holstein e Minkler (2007, p. 16), o modelo tradicional de envelhecimento «falha ao contabilizar as trajetórias de vida particular e as realidades ambientais». O que conduz à introdução no modelo de um quadrante que considere o resultado das ofertas de turismo sénior em diferentes dimensões ambientais e as suas implicações para as comunidades locais (Oliveira *et al.*, 2008; Hampton, 2005).

No contexto de hoje, a concorrência entre destinos turísticos é dominante e as perceções de necessidades de DMO são fundamentais para reforçar a gestão e as abordagens estratégicas. Desde então, o turismo sénior é tanto um sub-campo definido pelos contributos académicos estabelecidos; como também uma área de grande interesse e aplicação de gestão de destinos. O presente trabalho irá avaliar o primeiro quadrante da figura apresentada (relativo a antecedentes e escolhas mais pessoais).

Matriz conceptual

Estudos comparativos em relação aos turistas *grey* tendem a avaliar as diferenças e semelhanças entre viajantes seniores e viajantes de outras faixas etárias. Tendo o primeiro quadrante do *framework* como orientação, o objetivo deste estudo foi identificar os comportamentos distintivos do viajante sénior (ver Tabela 1), e, portanto, este trabalho incidirá sobre os antecedentes pessoais e escolhas como determinantes da oferta no turismo *grey* (ver p. 18).

Em 1987, Blazey sugeriu que a segmentação poderia ser um tema de investigação muito importante e popular na área da hotelaria e do turismo. Diversos contributos da literatura sugerem que o segmento tradicional do «mercado prata» não é um grande grupo homogéneo, mas sim uma panóplia de muitos submercados, cada um com as suas próprias necessidades, e, deste modo, as questões de pesquisa presentes na Tabela 1 serão usadas para mostrar estes subgrupos.

Nas últimas duas décadas, vários autores decidiram desvendar os segmentos dentro desse segmento maior, como evidenciado na Tabela 2 (nomenclatura em inglês).

Tabela 1
Questões de investigação

Antecedentes e escolhas	Questões de investigação	Referências
Antecedentes pessoais	Quais as principais variáveis culturais que afetam a atratividade das experiências turísticas? Quais as necessidades, motivações e benefícios que estão na base das diferentes escolhas? Qual a influência de experiências passadas na decisão?	Boksberger e Laesser (2009); Bai <i>et al.</i> (2001); Batra (2009); Cleaver <i>et al.</i> (1999); Sellick (2004); Patterson (2006); Jang e Wu (2006)
Barreiras e limitações	De que forma a procura é influenciada pelo preço? Quais as principais limitações encontradas?	Harsel e Theobald (1995); Fleischer e Pizam (2002); Holstein e Minkler (2007)
Processo de escolha	Quais as fontes de informação utilizadas? Que tipos de <i>media</i> são utilizados como fonte de informação? Que tipo de férias é procurado? Onde são adquiridos os produtos turísticos?	Del Chiappa (2013); Sellick (2004); Vincent e De Los Santos (1990); Zimmer <i>et al.</i> (1995); Frias <i>et al.</i> (2008)

No entanto, a maioria dos estudos destaca um ou dois países e os segmentos encontrados são bastante diversos (ver p. 19).

Desde a publicação do trabalho de Shoemaker (1989), existem vários artigos que defendem a segmentação do mercado sénior em grupos mais refinados. Por exemplo, Cleaver *et al.* (1999) encontraram nos seus trabalhos seis grupos distintos, e entre estes os quatro maiores segmentos (nostálgicos, amistosos, aprendizes, escapistas) representam 83% do mercado de turismo sénior. Mesmo que não existam dúvidas acerca da utilização desta segmentação na definição da oferta de turismo e hospitalidade no mercado *grey*, não há um consenso sobre o número de *clusters* e as preferências de seus membros.

Por exemplo, quando analisado o comportamento dos turistas seniores canadianos, Bai *et al.* (2001) descobriram que estes turistas tinham uma clara preferência por viagens no seu país e para os EUA e quando questionados sobre os dri-

vers destas escolhas, a resposta dominante referia-se às opções de transporte. Alguns anos mais tarde, um relatório do Ministério do Turismo de Ontário previu que, por volta do ano 2026, a população acima dos 65 anos seria muito mais ativa e esperava-se que as atividades de baixa intensidade, como visitas aos museus, idas ao teatro, atividades vinícolas ou experiências gastronómicas e locais históricos tivessem um impulso mas fora do país.

Além disso, os antecedentes pessoais, as características e os meios de comunicação das informações disponíveis, as experiências passadas e o formato da oferta parecem influenciar o *cluster* encontrado. Em relação à fonte de informação, existem vários estudos que apontam para a evolução das fontes utilizadas (Del Chiappa, 2013; Law *et al.*, 2014). Os agentes de viagens eram, tradicionalmente, a fonte e o agente *prime* na venda de pacotes de viagem destinados ao segmento sénior. Com o progresso das tecnologias de informação e comunicação e a sua adoção maciça,

Tabela 2
Segmentos referenciados dentro do turismo sénior

Autor (ano)	Nomenclatura dos segmentos	Unidade de análise
Cleaver <i>et al.</i> (1999)	Nostalgics, Friendlies, Learners, Escapists, Thinkers, Status-Seekers e Physical	Austrália
Shoemaker (1989)	Family travellers, Active resters e Older set	EUA
Lieux <i>et al.</i> (1994)	Novelty seekers, active enthusiastic e reluctant travellers	EUA
Vincent e De Los Santos (1990)	Active resters e Older set	EUA
Backman <i>et al.</i> (1999)	Education/nature, Camping/tenting, Socialization, Relaxation e Information	EUA
You e O'Leary (1999)	Passive visitors, Enthusiastic go-getters e Culture hounds	Reino Unido
Horneman <i>et al.</i> (2002)	Enthusiasts, big spenders, Pioneers, Conservatives, Indulgers e Ausies	Austrália
Boksberger e Laesser (2009)	Time honored bon vivants, Grizzled Explores e Retrotravellers	Suíça
Huang e Tsai (2003)	Family travellers, Active resters e Older set	Taiwan
Jang e Wu (2006)	Ego-enhancement, Self-esteem, Knowledge-seeking, Relaxation e Socialization	Taiwan
Sellick (2004)	Discovery and Self-Enhancement, Enthusiastic Connectors, Reluctant Travellers e Nostalgic Travellers	EUA, Canadá e Austrália
Kim <i>et al.</i> (2003)	Active learner, Relaxed family body, Careful participant e Elementary vacationer	Austrália

Fonte: Adaptado de Cleaver *et al.* (1999), Horneman *et al.* (2002)

os turistas começaram a usá-las frequentemente como fonte de informação (Del Chiappa, 2013). Leung *et al.* (2013) realizaram uma extensa revisão de literatura focada no crescente número de viajantes que, independentemente da idade, usam a Internet e especialmente os *social media* para obter informações sobre as opções de viagem.

Em 1990, Quiroga concluiu que os idosos são os mais suscetíveis de participar em excursões organizadas. Os turistas seniores parecem ter necessidades específicas e expecta-

tivas em relação às características dos serviços. Wang *et al.* (2013) capturaram essas diferenças de comportamento e tentaram desvendar os principais *drivers* de decisão sobre os tipos de pacotes. Esses autores concluíram que os agentes de viagem e os guias turísticos são essenciais para determinados segmentos de base. Bai *et al.* (2001) sugeriram que o número de pessoas na viagem e a duração da viagem são significativos quando todos os grupos escolhem pacotes turísticos.

Os agentes de viagens eram, tradicionalmente, a fonte e o agente «prime» na venda de pacotes de viagem destinados ao segmento sénior. Com o progresso das tecnologias de informação e comunicação e a sua adoção maciça, os turistas começaram a usá-las frequentemente como fonte de informação.

Embora a maioria dos estudos acima mencionados tenha sido realizada nos EUA ou na Ásia (Pacífico), os seus contributos foram confirmados noutros países também. No entanto, Huang e Tsai (2003) apontam para a necessidade deste assunto ser atualizado consistentemente, dado o mercado *new grey* e os diferentes antecedentes pessoais estarem em constante evolução.

Tratamento de dados e resultados

Num esforço para compreender o comportamento e os principais fatores que influenciam as escolhas dos turistas seniores na Europa, efetuou-se a segmentação desse mercado. Os dados utilizados neste estudo foram extraídos de um inquérito europeu (Flash Eurobarómetro 334 – 2012) que examinou as atividades turísticas dos então 27 Estados-Membros da União Europeia e da Croácia, Turquia, Macedónia (ex-República da Federação Jugoslava), Islândia, Noruega, Sérvia e Israel. Esta base de dados incluía 30 594 entrevistados de diferentes grupos sociais e demográficos entrevistados por telefone. Após a ponderação da amostra de acordo com critérios demográficos, selecionaram-se os inquiridos que reuniam características de

turista sénior. Para tal, empregou-se uma combinação dos critérios de marketing: idade cronológica e reformados, terminando-se com um total de 3883 observações.

Considerando os objetivos deste trabalho, realizou-se uma análise de *clusters* do mercado sénior com base nos antecedentes pessoais dos inquiridos. Para o efeito, considerou-se como variável dependente as preferências do turista, medidas pelos seguintes indicadores: qualidade do alojamento, recursos naturais, nível geral de preços, receção efetuada aos turistas, e qualidade das atividades e serviços disponíveis.

Como variáveis explicativas foram utilizadas algumas referentes aos antecedentes pessoais: género, tipo de comunidade, dimensão do agregado familiar, educação; bem como as variáveis associadas à tomada de decisão: férias com tudo incluído; modalidade de aquisição de serviços turísticos e acessibilidade a pessoas com necessidades especiais.

Através da aplicação da metodologia de análise de *cluster* obtiveram-se quatro grupos (ver Tabela 3).

Analisando a associação de *clusters* com as variáveis de aglomeração, podemos observar que o primeiro *cluster* tem valores menores em todos os aspetos considerados e mostra um menor interesse nos produtos turísticos. O segundo *cluster* tem valores mais elevados nos aspetos de preço e qualidade dos serviços e atividades. O terceiro *cluster* é composto pelos clientes mais exigentes, pelo que apresenta os valores mais altos em todas as dimensões. Por último, refira-se que o quarto *cluster* valoriza principalmente o modo como os turistas são recebidos.

Tabela 3
Constituição dos «clusters»

	Exploradores (n=1891)	Livewires (n=1286)	Veranistas (n=234)	Caseiros (n=472)	Anova Sig
Qualidade das acomodações	1,18	1,80	4,54	1,56	0,000
Características naturais	1,15	1,55	3,88	1,33	0,000
Nível geral de preços	1,43	2,42	4,64	2,54	0,000
Receção aos turistas	1,19	1,71	4,82	4,95	0,000
Qualidade das atividades e serviços disponíveis	1,19	2,44	4,84	2,73	0,000

Na última coluna da Tabela 3, podemos verificar que as variáveis selecionadas para esta análise são todas significativas, enquanto variáveis de aglomeração dos diferentes segmentos. Com base nestas características os quatro agrupamentos foram designados de: Exploradores, *Livewires* (pessoas cheias de energia), Veranistas e Caseiros. Na Tabela 4 podem observar-se os quatro segmentos por destinos das viagens.

Considerando a associação dos *clusters* às variáveis explicativas (ver Tabela 5, p. 22), denota-se que, com exceção do *cluster* dos «veranistas», todos os demais apresentam

uma percentagem superior de mulheres. Em termos do tipo de comunidade onde residem, os «exploradores» e os «livewires» tendencialmente habitam em grandes cidades, enquanto os «caseiros» são maioritariamente de áreas rurais ou pequenas cidades. Com relação à dimensão do agregado familiar, constata-se que os «livewires» e os exploradores tendem a estar associados a agregados familiares de menor dimensão, o que sugere que estes indivíduos tenderão a ter maior liberdade para viajar.

Quando se analisa a variável educação, não se encontram

Tabela 4
Segmentos por país para o qual viajaram

	Exploradores		% Livewires		% Veranistas		% Caseiros		%	Total
No nosso país	628	33%	595	46%	147	63%	302	64%		1672
Áustria	34	2%	15	1%	2	1%	3	1%		54
Bélgica	9	0%	4	0%	0	0%	3	1%		16
Bulgária	3	0%	3	0%	0	0%	1	0%		7
Chipre	12	1%	4	0%	0	0%	2	0%		18
República										
Checa	9	0%	7	1%	0	0%	2	0%		18
Dinamarca	7	0%	5	0%	0	0%	1	0%		13
Estónia	7	0%	15	1%	0	0%	3	1%		25
Finlândia	4	0%	1	0%	1	0%	2	0%		8
França	80	4%	64	5%	4	2%	23	5%		171
Alemanha	77	4%	25	2%	7	3%	15	3%		124
Grécia	69	4%	25	2%	2	1%	5	1%		101
Hungria	11	1%	10	1%	1	0%	0	0%		22
Irlanda	9	0%	4	0%	0	0%	3	1%		16
Itália	112	6%	62	5%	3	1%	8	2%		185
Estónia	3	0%	3	0%	1	0%	1	0%		8
Lituânia	1	0%	4	0%	0	0%	0	0%		5
Luxemburgo	2	0%	1	0%	0	0%	2	0%		5
Malta	3	0%	4	0%	0	0%	1	0%		8
Holanda	15	1%	7	1%	0	0%	2	0%		24
Polónia	17	1%	6	0%	0	0%	3	1%		26
Portugal	31	2%	24	2%	0	0%	6	1%		61
Roménia	4	0%	1	0%	0	0%	0	0%		5
Eslováquia	5	0%	2	0%	1	0%	1	0%		9
Eslovénia	7	0%	3	0%	0	0%	1	0%		11
Espanha	207	11%	110	9%	2	1%	7	1%		326
Suécia	18	1%	16	1%	2	1%	2	0%		38
Reino Unido	28	1%	26	2%	2	1%	8	2%		64
Croácia	48	3%	33	3%	0	0%	2	0%		83
Índia	6	0%	2	0%	0	0%	0	0%		8
Marrocos	8	0%	3	0%	0	0%	1	0%		12
Tailândia	28	1%	9	1%	0	0%	0	0%		37
Outro fora										
EU27	350	19%	153	12%	11	5%	41	9%		555
DK/NA	39	2%	40	3%	48	21%	21	4%		148
Total	1891	100%	1286	100%	234	1	472	100%		3883

Tabela 5
Relação entre os «clusters» e as variáveis exploratórias

Género	Exploradores	%	Livewires	%	Veranistas	%	Caseiros	%	Qui-quadrado
Masculino	747	40%	589	46%	94	40%	187	40%	13,7
Feminino	1144	60%	697	54%	140	60%	285	60%	0,003
Total	1891		1286		234		472		
Tipo de Comunidade									
Rural	542	29%	334	26%	59	25%	102	22%	15,8
Urbano de pequena e média dimensão	733	39%	530	41%	85	36%	191	40%	0,071
Urbano	605	32%	413	32%	87	37%	175	37%	
DK	11	1%	9	1%	3	1%	4	1%	
Total	1891		1286		234		472		
Dimensão do Agregado familiar -idade superior a 15									
1	686	36%	457	36%	97	41%	192	41%	22,2
2	1018	54%	700	54%	104	44%	227	48%	0,104
3	109	6%	75	6%	18	8%	30	6%	
4+	71	4%	49	4%	12	5%	20	4%	
DK/DA	7	0%	5	0%	3	1%	3	1%	
Total	1891		1286		234		472		
Educação									
Até aos 15	321	17%	179	14%	38	16%	83	18%	23,9
16-19	611	32%	414	32%	82	35%	145	31%	0,159
Mais de 20 anos	890	47%	654	51%	106	45%	226	48%	
Ainda a estudar	7	0%	6	0%	0	0%	1	0%	
Sem educação formal	27	1%	10	1%	1	0%	2	0%	
DK/DA	35	2%	23	2%	7	3%	15	3%	
Total	1891		1286		234		472		
Escolha de pacotes com tudo incluído									
Uma vez	455	24%	248	19%	5	2%	40	8%	247,8
Dois vezes	135	7%	76	6%	2	1%	11	2%	0,000
Três vezes	45	2%	28	2%	0	0%	3	1%	
Quatro vezes	22	1%	11	1%	2	1%	5	1%	
Cinco ou mais vezes	19	1%	18	1%	0	0%	5	1%	
Total	1891		1286		234		472		
Serviços turísticos comprados									
Nenhum	1250	66%	888	69%	202	86%	374	79%	107,4
Uma vez	291	15%	175	14%	12	5%	34	7%	0,000
Dois vezes	141	7%	84	7%	3	1%	21	4%	
Três vezes	79	4%	41	3%	0	0%	13	3%	
Quatro vezes	35	2%	26	2%	0	0%	2	0%	
Cinco ou mais vezes	58	3%	46	4%	3	1%	18	4%	
DK/NA	37	2%	26	2%	14	6%	10	2%	
Total	1891		1286		234		472		
Acessibilidades									
Muito satisfeito	703	37%	196	15%	8	3%	62	13%	527,6
Satisfeito	379	20%	397	31%	10	4%	70	15%	0,000
Não muito satisfeito	66	3%	84	7%	2	1%	20	4%	
Nada satisfeito	18	1%	39	3%	3	1%	15	3%	
DK/NA	725	38%	570	44%	211	90%	305	65%	
Total	1891		1286		234		472		

diferenças significativas entre os quatro segmentos encontrados.

No que respeita ao tipo de pacotes e de serviços adquiridos, constatou-se que os «caseiros» são quem mais procura os pacotes «de tudo incluído», seguidos dos «veranistas». No que respeita às acessibilidades, o segmento dos «caseiros» é quem mais valoriza este tipo de dimensão, denotando que estes indivíduos equacionam mais esta dimensão que se reflete numa menor tendência para viajar.

Analisando o perfil dos países (ver Tabela 6, p. 23) associado aos clusters aferidos, obteve-se um qui-quadrado de

652.6 com um nível de significância de 0.000.

Correlacionando os clusters obtidos com o motivo de viagem (ver Tabela 7, p. 24) constata-se que os «caseiros» e os «veranistas» tendencialmente viajam por motivos mais específicos, nomeadamente sol/praias, viagens citadinas, viagens de desporto. Por outro lado, os «exploradores» e os «livewires» não apresentam um motivo dominante, mas vão mais por razões de bem-estar e saúde, visita a amigos e familiares e eventos.

Em termos do canal utilizado para adquirir as férias (ver Tabela 8, p. 24), constata-se que os «caseiros» e os

Tabela 6
«Clusters» por país de origem

País	Exploradores	%	Livewires	%	Veranistas	%	Caseiros	%	Total
França	92	39%	96	41%	19	8%	28	12%	235
Bélgica	67	60%	35	32%	1	1%	8	7%	111
Holanda	133	58%	60	26%	7	3%	29	13%	229
Alemanha	143	55%	93	35%	6	2%	20	8%	262
Itália	68	37%	68	37%	9	5%	37	20%	182
Luxemburgo	46	52%	33	37%	0	0%	10	11%	89
Dinamarca	150	64%	49	21%	10	4%	27	11%	236
Irlanda	127	67%	48	25%	3	2%	11	6%	189
Reino Unido	165	65%	58	23%	4	2%	27	11%	254
Grécia	18	24%	41	54%	9	12%	8	11%	76
Espanha	28	34%	33	40%	4	5%	18	22%	83
Portugal	13	22%	29	49%	4	7%	13	22%	59
Finlândia	77	37%	104	50%	9	4%	19	9%	209
Suécia	120	50%	74	31%	13	5%	33	14%	240
Áustria	120	62%	61	31%	3	2%	10	5%	194
Chipre	28	55%	10	20%	7	14%	6	12%	51
República Checa	59	51%	34	29%	8	7%	15	13%	116
Estónia	19	32%	11	19%	10	17%	19	32%	59
Hungria	33	48%	12	17%	12	17%	12	17%	69
Letónia	15	33%	18	39%	3	7%	10	22%	46
Lituânia	6	18%	19	56%	2	6%	7	21%	34
Malta	25	68%	8	22%	1	3%	3	8%	37
Polónia	40	29%	59	43%	11	8%	27	20%	137
Eslováquia	43	49%	26	30%	12	14%	7	8%	88
Eslovénia	45	68%	19	29%	1	2%	1	2%	66
Bulgária	21	20%	37	35%	40	38%	8	8%	106
Roménia	11	32%	15	44%	2	6%	6	18%	34
Turquia	3	21%	4	29%	4	29%	3	21%	14
Croácia	10	22%	17	37%	3	7%	16	35%	46
Macedónia	15	50%	8	27%	2	7%	5	17%	30
Sérvia	21	43%	19	39%	5	10%	4	8%	49
Noruega	80	60%	37	28%	6	5%	10	8%	133
Islândia	30	40%	32	43%	2	3%	11	15%	75
Israel	20	44%	19	42%	2	4%	4	9%	45
	1891		1286		234		472		3883

«veranistas» preferem mais os canais organizados do que os «livewires» e os «exploradores». Estes últimos utilizam mais a Internet e as agências de viagem, mas não descartam a opção por telefone ou através de um conhecido.

Considerações finais

A Organização Mundial do Turismo (OMT, 2013) afirma que o turismo se tornou um dos principais *players* no comércio global, refletindo-se numa maior diversidade de ofertas e numa crescente competição entre os destinos. O mercado sénior é um dos segmentos turísticos mais atrativos. Estudos

comparativos relacionados com as motivações e os comportamentos dos turistas seniores foram realizados maioritariamente na América do Norte e na Ásia.

A atenção dedicada ao mercado grey na Europa tem sido reduzida apesar do seu crescimento, tanto em número de turistas, como no rendimento gerado. Assim, o objetivo deste trabalho passa por conhecer as suas motivações e os seus comportamentos, como parte de um quadro global para a definição de novas ofertas de turismo sénior.

Considerando os objetivos deste trabalho, podemos concluir que estes foram globalmente alcançados, uma vez que

Tabela 7
«Clusters» e motivo de viagem

	Exploradores	Livewires	Veranistas	Caseiros	Dif.
Sol/praias	0,30	0,29	0,17	0,10	1,2 > 3,4
Bem-estar/Spa/Saúde	0,16	0,18	0,09	0,10	2>3,4 e 1>3
Viagens citadinas	0,17	0,18	0,03	0,13	1,2,3 >4
Turismo de desporto	0,08	0,08	0,03	0,05	1,2,3 >4
Natureza (montanha/lago/...)	0,33	0,28	0,13	0,25	1>4 e 2>3
Visita a familiares/amigos	0,59	0,27	0,03	0,15	1,2> 3,4 e 4>3
Eventos específicos (culturais/desportivos/...)	0,33	0,35	0,52	0,55	3,4>1,2

Tabela 8
«Clusters» e canais

	Exploradores	Livewires	Veranistas	Caseiros	Dif.
Internet	0,37	0,35	0,07	0,25	1,2>3,4 e 4>3
Por telefone	0,23	0,22	0,07	0,17	1,2>3,4 e 4>3
Por correio	0,04	0,03	0,00	0,02	1,2>3,4
Agência de viagem	0,28	0,24	0,03	0,08	1,2,4 >3
Por alguém conhecido	0,20	0,20	0,09	0,19	1,2,4 >3
Empresa transportadora	0,07	0,07	0,04	0,08	
No local das férias	0,09	0,09	0,04	0,06	
Outra	0,10	0,13	0,27	0,25	3,4>1,2

foi possível identificar os diferentes segmentos dentro do mercado grey na Europa. Os resultados desta pesquisa fornecem alguns *insights* para os agentes políticos, planeadores e agentes turísticos, em relação ao comportamento do turista sénior.

Primeiro, identifica-se de forma clara quatro segmentos distintos que exigem uma abordagem específica de marketing. Os «exploradores» são na sua maioria mulheres idosas (60%), que vivem em comunidades rurais, têm baixa escolaridade, preferem férias com tudo incluído, viajam em média uma vez por ano e não mostram preferência em relação às principais dimensões analisadas. Os «livewires» são principalmente provenientes das áreas rurais, têm uma menor percentagem de mulheres, valorizam mais o preço e a qualidade das atividades e serviços e preferem os pacotes com tudo incluído. Os «veranistas» também são na sua maioria mulheres, principalmente de áreas urbanas, que dependem de agências de viagens e da Internet para comprar os produtos turísticos. Os «caseiros» são ainda na sua maioria mulheres, oriundas de pequenos agregados familiares que valorizam o modo

como os turistas são recebidos e tendem a viajar com o fim de visitar familiares ou amigos, de encontrar soluções de bem-estar e saúde.

Em segundo lugar, não existem nos *clusters* seniores diferenças na perceção dos *drivers* da experiência de viagem em termos de educação. Estes resultados não são verdadeiramente consistentes com as evidências encontradas nos EUA e na Ásia.

Uma possível fragilidade do presente trabalho de investigação reside nas limitações encontradas ao nível da construção da base de dados. Portanto, futuros trabalhos de investigação devem levar isso em conta para poderem determinar o que motiva e satisfaz segmentos turísticos seniores específicos. Com esta informação consegue-se desenvolver o primeiro quadrante da matriz apresentada, que se reflete num melhor desenvolvimento de estratégias e ofertas de marketing para os diferentes nichos existentes dentro do segmento de turismo sénior. ■

Nota

1. Há quatro tipos de famílias: a família nuclear; a monoparental; a família sem descendentes a cargo ou formada por um

único elemento, sozinho; e a família alargada. O artigo refere-se às famílias sem descendentes a cargo ou formadas por um único elemento, comuns entre solteiros ou idosos. (N.E.)

Referências bibliográficas

- BAI, B.; JANG, S. S.; CAI, L. A. e O'LEARY, J. T. (2001), «Determinants of travel mode choice of senior travellers to the United States». *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 8(3-4), pp. 147-168.
- BATRA, A. (2009), «Senior pleasure tourists: examination of their demography, travel experience, and travel behavior upon visiting the Bangkok metropolis». *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3), pp. 197-212.
- BLAZEY, M. A. (1987), «The differences between participants and non participants in a senior travel program». *Journal of Travel Research*, 26(1), pp. 7-12.
- BOKSBERGER, P. E. e LAESSER, C. (2009), «Segmentation of the senior travel market by the means of travel motivations». *Journal of Vacation Marketing*, 15(4), pp. 311-322.
- BORNHORST, T.; RITCHIE, J. e SHEEHAN, L. (2010), «Determinants of tourism success for DMOs & destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives». *Tourism Management*, 31(5), pp. 572-589.
- BUHALIS, D. (2000), «Marketing the competitive destination of the future». *Tourism Management*, 21(1), pp. 97-116.
- CALLAN, R. J. e BOWMAN, L. (2000), «Selecting a hotel and determining salient quality attributes: a preliminary study of mature British travellers». *International Journal of Tourism Research*, 2(2), pp. 97-118.
- CLEAVER, M.; MULLER, T. E.; RUYS, H. F. e WEI, S. (1999), «Tourism product development for the senior market, based on travel motive research». *Tourism Recreation Research*, 24(1), pp. 5-11.
- COOPER, C. e HALL, C. M. (2008), **Contemporary Tourism: an International Approach**. Routledge.
- CURRIE, R. R.; SEATON, S. e WESLEY, F. (2009), «Determining stakeholders for feasibility analysis». *Annals of Tourism Research*, 36(1), pp. 41-63.
- DARNALL, N.; JOLLEY, G. J. e HANDFIELD, R. (2008), «Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability». *Business Strategy and the Environment*, 17(1), pp. 30-45.
- DEL CHIAPPA, G. (2013), «Internet versus travel agencies: the perception of different groups of Italian online buyers». *Journal of Vacation Marketing*, 19(1), pp. 55-66.
- FLEISCHER, A. e PIZAM, A. (2002), «Tourism constraints among Israeli seniors». *Annals of Tourism Research*, 29(1), pp. 106-123.
- FRIAS, D. M.; RODRIGUEZ, M. A. e CASTANEDA, J. A. (2008), «Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: an information processing view». *Tourism Management*, 29(1), pp. 163-179.
- HALL, C. M. (2011), «A typology of governance and its implications for tourism policy analysis». *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), pp. 437-457.
- HAMPTON, M. P. (2005), «Heritage, local communities and economic development». *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp. 735-759.
- HARSSSEL, J. V. e THEOBALD, W. (1995), «The senior travel market: distinct, diverse, demanding». *Global Tourism: the Next Decade*, pp. 363-377.
- HOLSTEIN, M. B. e MINKLER, M. (2007), «Critical gerontology: reflections for the 21st century». *Critical Perspectives on Ageing Societies*, pp. 13-26.
- HORNEMAN, L.; CARTER, R.; WEI, S. e RUYS, H. (2002), «Profiling the senior traveler: an Australian perspective». *Journal of Travel Research*, 41(1), pp. 23-37.
- HUANG, L. e TSAI, H.-T. (2003), «The study of senior traveler behavior in Taiwan». *Tourism Management*, 24(5), pp. 561-574.
- JANG, S. e WU, C.-M. (2006), «Seniors' travel motivation and the influential factors: an examination of Taiwanese seniors». *Tourism Management*, 27(2), pp. 306-316.
- KIM, J.; WEI, S. e RUYS, H. (2003), «Segmenting the market of West Australian senior tourists using an artificial neural network». *Tourism Management*, 24(1), pp. 25-34.
- LAW, R.; BUHALIS, D. e COBANOGU, C. (2014), «Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), pp. 727-750.
- LEUNG, D.; LAW, R.; VAN HOOFF, H. e BUHALIS, D. (2013), «Social media in tourism and hospitality: a literature review». *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), pp. 3-22.
- LITVIN, S. W.; SMITH, W. W. e PITTS, R. E. (2013), «Sedentary behavior of the non travel segment: a research note». *Journal of Travel Research*, 52(1), pp. 131-136.
- MOKHTARIAN, P. L. e CHEN, C. (2004), «TTB or not TTB, that is the question: a review and analysis of the empirical literature on travel time (and money) budgets». *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 38(9), pp. 643-675.
- OWT (2013), **UNWTO Annual Report 2013**. In UNWTO (E.). Madrid.
- PATTERSON, I. R. (2006), **Growing Older: Tourism and Leisure Behaviour of Older Adults**. CABL.
- SCOTT, D.; NEWBOLD, K.; SPINNEY, J.; MERCADO, R.; PÁEZ, A. e KANAROGLOU, P. S. (2009), «New Insights into Senior Travel Behavior: the Canadian Experience». *Growth and Change*, 40(1), pp. 140-168.
- SELICK, M. C. (2004), «Discovery, connection, nostalgia: key travel motives within the senior market». *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(1), pp. 55-71.
- SHARPLEY, R. e STONE, P. R. (2012), **Contemporary Tourist Experience: Concepts and Consequences**. Routledge, Londres.
- SHAW, G. e WILLIAMS, A. (2009), «Knowledge transfer and management in tourism organizations: an emerging research agenda». *Tourism Management*, 30(3), pp. 325-335.
- SHOEMAKER, S. (1989), «Segmentation of the senior pleasure travel market». *Journal of Travel Research*, 27(3), pp. 14-21.
- VINCENT, V. C. e DE LOS SANTOS, G. (1990), «Winter Texans: two segments of the senior travel market». *Journal of Travel Research*, 29(1), pp. 9-12.
- WANG, K.-C.; MA, A.-P.; HSU, M.-T.; JAO, P.-C. e LIN, C.-W. (2013), «Seniors' perceptions of service features on outbound group package tours». *Journal of Business Research*, 66(8), pp. 1021-1027.
- ZIMMER, Z.; BRAYLEY, R. E. e SEARLE, M. S. (1995), «Whether to go and where to go: identification of important influences on seniors' decisions to travel». *Journal of Travel Research*, 33(3), pp. 3-10.

Social tourism and senior university in Portugal

A research proposal

Sonia Dahab and Teresa Mannebach

ABSTRACT: This paper aims to fill a literature gap and to analyze empirically senior universities in Portugal related to the impact of experimental learning on courses offered. Focus will be given to the elderly population motivations to experiment new cultural expressions and the impact this process may have on their cognitive abilities/culture intelligence. Social tourism becomes increasingly important given the lack of elderly economic means to support travel expenses and ways to save for leisure time after retirement. Senior university and social tourism can together offer this possibility. The first part represents an introduction to the topic of social travel. The second part focuses on the major conceptual aspects – culture, experimental knowledge, cultural intelligence adapted to senior universities courses – to support and justify the hypotheses to be tested.

Key words: Portuguese Senior University, Culture and Travel, Social Tourism, Experimental Learning

TÍTULO: Turismo social e Universidade da Terceira Idade: Uma proposta de investigação

RESUMO: O trabalho tem como objetivo preencher uma lacuna na literatura sobre o impacto do ensino experimental nas universidades da terceira idade em Portugal, através do estudo empírico dos cursos oferecidos. Será dado particular relevo às motivações do segmento sénior em experimentar novas expressões e experiências culturais e ao impacto que estas possam ter na sua capacidade cognitiva/inteligência cultural. O turismo social tem-se tornado particularmente importante, tendo em conta as crescentes carências económicas dos mais idosos em financiarem as suas viagens e pouparem para atividades de lazer. As universidades seniores e o turismo sénior podem ser uma maneira de viabilizar estas novas formas de aprendizagem cultural. O trabalho faz uma introdução ao tópico do turismo social e de seguida trata dos principais conceitos: cultura, conhecimento experimental, inteligência cultural adaptados aos cursos das universidades seniores para fundamentar e justificar as hipóteses testadas.

Palavras-chave: Universidade Sénior, Cultura, Turismo Social, Aprendizagem Experimental

TÍTULO: Turismo Social y Universidades de la Tercera Edad: una propuesta de investigación

RESUMEN: Este trabajo tiene como objetivo llenar un vacío en la literatura sobre el impacto de la enseñanza experimental en las universidades de la tercera edad en Portugal, a través del estudio empírico de los cursos ofrecidos. Se prestará especial atención a las motivaciones del segmento de la tercera edad en probar nuevas expresiones y experiencias culturales y el impacto que pueden tener en su capacidad cognitiva/inteligencia cultural. El turismo social es cada vez particularmente más importante, dadas las crecientes dificultades económicas de las personas mayores en financiar su viaje y ahorrar para las actividades de ocio. Las universidades y el turismo de la tercera edad pueden ser una manera de permitir estas nuevas formas de aprendizaje cultural. Este trabajo hace una introducción al tema

del turismo social y luego se dirige a los conceptos centrales: la cultura, el conocimiento experimental y la inteligencia cultural, adaptados a los cursos de las universidades de la tercera edad, para fundamentar y justificar las hipótesis probadas.

Palabras clave: Universidad Tercera Edad, Cultura, Turismo Social, Aprendizaje Experimental

One way to deliver welfare results while reducing the costs of providing benefits is through social tourism. Social tourism is a form of tourism that offers tourism experiences to groups who cannot be part of regular tourism due to several constraints (Carneiro et al., 2013). Over the years, a permanent platform has been developed – International Social Tourism Organization (ISTO) – where social tourism issues can be discussed on an international level. This platform stresses the relevance of social tourism in general (Bélanger and Jolin, 2011). Additionally, social tourism has gained enormous momentum due to various programs such as “Chèques-Vacances” in France¹, IMSERSO in Spain², and Calypso of the European Commission (Minnaert et al., 2011).

In general, the development of intercultural interaction, the stimulation of peace and understanding, personal benefits, economic growth, and the prosperity for tourism destinations are benefits of tourism (Carneiro et al., 2013). However, social tourism is said to generate both social as well as economic benefits (Minnaert et al., 2011). Particularly, social impact is reached through an increase in self-esteem, improvement in family relations, widening of travel horizon,

more pro-active attitudes to life, participation in education and employment.

The most frequent motivations for senior travelling in Portugal are relaxing (including wellness), routine break (including shopping), social interactions (relatives and broader circles), natural endowments (with physical activity or not) and cultural reasons such as living different cultural experiences, heritage, and monuments. Those motivations extend to senior students through a study of Portuguese senior universities in 2006 (Neves, 2009).

Specific analysis of Portuguese senior motivations related to study travelling and educational vacations are still missing in the literature. According to Ginevičius et al. (2007), they are very popular among German seniors. They reveal enormous motivation to learn a high range of topics and a strong desire to experiment new cultural environments. This segment is characterized by a high level of income with wide previous experience on travelling. It is considered a high demanding market in quality on several levels: comfortable and friendly hospitality, good social environment, pleasant climate, and educational/cultural content. Nimrod and Rotem’s (2010) study about Israeli seniors highlight the cul-

Sonia Dahab

sdahab@novasbe.pt

PhD in Economics, Economics Department, Yale University. Associate Professor, Universidade Nova de Lisboa, School of Business and Economics, Travessa Estevão Pinto, s/n, 1099-032 Lisbon, Portugal.

Doutorada em Economia, Departamento de Economia, Universidade de Yale. Professora, Universidade Nova de Lisboa, School of Business and Economics, Travessa Estevão Pinto, s/n, 1099-032 Lisboa, Portugal.

Doctorada en Economía, Departamento de Economía, Universidad de Yale. Profesora, Universidade Nova de Lisboa, School of Business and Economics, Travessa Estevão Pinto, s/n, 1099-032 Lisboa, Portugal.

Teresa Moana Mannebach

moana.mannebach@gmail.com

Master in Management, Universidade Nova de Lisboa, School of Business and Economics, 1099-032 Lisbon, Portugal.

Mestre em Gestão, Universidade Nova de Lisboa, School of Business and Economics, 1099-032 Lisboa, Portugal.

Máster en Gestión, Universidade Nova de Lisboa, School of Business and Economics, 1099-032 Lisboa, Portugal.

The European Commission's analysis of European seniors' (above 55 years old) motivations to choose a destination are mostly related to tangible cultural heritage/monuments but also intangible cultural aspects such gastronomy. They prefer traditional destinies, mostly within Europe.

tural interest and find that major motivations are educational experience, city visits with cultural interest, spiritual experience, and entertainment.

Also, the European Commission's (2011) analysis of European seniors' (above 55 years old) motivations to choose a destination are mostly related to tangible cultural heritage/monuments but also intangible cultural aspects such gastronomy. They prefer traditional destinies, mostly within Europe.

Seniors travel motivations and socio-economic impact

As remarked by Neves (2009) and Niron (2008) senior motivations vary according to the level of health and literacy and the overlapping of interests are conceptually explained by Uriely (2005) in an analysis of tourist experience. Recently, Carneiro et al. (2013) identified several motivations of elderly to participate in social tourism programs, such as getting away from daily routines, to rest and relax, to improve health and wellness, enjoying novelty seeking, cultural enrichment, living new experiences, socializing, physical outdoor activities, and other nostalgic reasons.

Especially for disadvantaged groups, social tourism can have severe consequences since those groups may regard tourism experiences as a temporary mean of escaping their negative conditions or as a basic human right, which enormously enhance their quality of life. Consequently, it can be stated that the senior market is heterogeneous regarding motivations, with a relevant percentage motivated by cultural and educational experiences, others focused on entertainment and relaxation. It is also important to highlight that hedonistic motives are not detached from intellectual/social life motivations as analyzed by Macker and Ballantyme (2014) and by McCabe and Johnson (2012).

However, economic benefits are represented by sustaining jobs in low seasons and by generating income for host communities. It is important to distinguish between two varying forms of social tourism: visitor-related and host-related. The former is related to an increase of the participation in tourism for disadvantaged groups whereas the latter is aiming at increasing economic benefits of tourism (Minnaert et al., 2009).

More precisely, four different interpretations of social tourism exist which are translated into four models:

- Participation Model: a standard product or service is being offered to social tourism users only;
- Inclusion Model: a standard product or service is being offered to social tourism users in addition to other users;
- Adaptation Model: instead of a standard product or service, a specific provision is being offered to social tourism users only;
- Stimulation Model: a specific provision is being offered to social tourism users in addition to other users.

One example of a disadvantaged group, which could take advantage of social tourism, is elderly. The increasing amount of elderly in Portugal is a trend that should not be taken lightly. In 2011, 19.1% of the Portuguese population was above 65 years old opposed to 13.6% in 1991 (Eurostat, 2014). Common problems among elderly are represented by failing health, economic insecurity, isolation, fear, idleness, abuse, loss of control and lowered self-esteem (Helpageindiaprogramme, 2014). Going further, due to being a common source of distress and hence, an impaired quality of life, loneliness or idleness is the second greatest cause of death among elderly.

Besides, according to Euromonitor (2014, p. 16) and based on OECD data, only 10.5% of the Portuguese seniors above 65 years are below the "50% of the median equalized income". This shining scenario is quite tortuous since it does not define clearly what type of income measure is used, and eliminates the income concentration effect measured in terms of median. In fact, Portuguese seniors have progressively decreasing disposable income through cuts in pension earnings, social welfare/health programs, and increasing cost in private services for this segment, especially in the health insurance plans.

Senior universities, as a form of social tourism can narrow the bridge between the cultural tourism needs of this segment and add individual and social value to society by offering travelling as a learning tool. This is also the basis for the senior university as a stimulation model.

Besides, the unemployment rate in the segment of over 55 years old is very high and formed by a high level of literacy, INE (2014). Usually a job loss in this age means unforeseen perspective on a new regular placement and the impossibility to retire given that the retirement age is 65 years old. Therefore, this group lives between two difficult dilemmas: young to be capable to produce and yet old, with difficult possibilities to insert itself in society productively.

Senior universities, as a form of social tourism can narrow the bridge between the cultural tourism needs of this segment and add individual and social value to society by offering travelling as a learning tool. This is also the basis for the senior university as a stimulation model.

Senior universities have been establishing all over the world to further counteract the problems faced by the elderly. Among others, common motivational factors for elderly to attend senior university courses are to broaden their scope by learning and acting, to promote self-fulfillment through engagement, to capture the opportunity for inter-age culture, to receive support, and to use feedback for further development (Arnold and Costa, 1994). Moreover, senior universities can be positioned along a continuum ranging from autonomous self-organized models in which the third-agers are both teachers and students because they run classes with topics of their own choice to inter-generational study options which represent pre-shaped study programs.

Portugal can be a very attractive place to foreign senior travellers. It ranks the 13th country in Europe for Travel and Tourism (T&T) including Cultural Tourism and 20th in the world ranking (see Table 1, p. 30). Besides, the market for late lifers is one of the most promising ones in terms of growth (see Tables 2 and 3, p. 31). This may allow an interest and opportunity for international senior travel with intercultural programs. The role of Portuguese senior universities programs can be crucial to the economic success of this activity.

To sum up, combining senior universities with social tourism represents a mixture of the adaptation and stimulation model. Offering study trips to places of class topics in senior universities is a provision especially designed for elderly who suffer from immobility and economical weakness. However, those programs will not only benefit the visitors but also the host communities of the destinations. Consequently, while increasing the subjective well-being and hence, the quality of life of elderly, the economic situation of destinations will be enhanced.

The potential and social impact that senior cultural travel market can justify a deeper study of the following items: cultural tourism concept to better understand cultural tourism as a learning tool in the Portuguese senior universities.

Senior universities: culture concept toward cultural tourism and learning

Culture concept

According to Hofstede (1980) culture is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another, giving shape to the interactive aggregate of common characteristics that influences a group's response to its environment. This programming process is based on a system of values and norms that are shared among a group of people and that when taken together constitute a design for living.

For Tylor (1871), the most complete anthropological work on culture, analysis of cultural expressions are a complex whole of tangible and intangible human constructs which include knowledge, belief, art, law, morals, customs and any capabilities and habits acquired by man as a member of society.

Given the broadness of cultural expressions, the International Commission on Monuments and Sites (ICOMOS) extended the concept to embrace "a combination of natural as well as the cultural environment which encompasses landscapes, historic places, sites and built environments, as well as bio-diversity, collections, past and continuing cultural practices, knowledge, and living experiences." (International Council on Monuments and Sites, 2008).

According to Maslow (1943), learning is understood as techniques of human survival and continuous learning is a

Table 1
The Travel & Tourism Competitiveness Index 2013 (Europe)

Country/Economy	OVERALL INDEX			T&T Regulatory Framework		Business Environment and Infrastructure		T&T Human, Cultural and Natural Resources	
	Regional rank	Overall rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Switzerland	1	1	5.66	1	5.94	1	5.42	2	5.63
Germany	2	2	5.39	8	5.57	6	5.29	7	5.31
Austria	3	3	5.39	2	5.80	11	5.11	9	5.24
Spain	4	4	5.38	14	5.48	5	5.30	6	5.36
United Kingdom	5	5	5.38	17	5.44	10	5.13	3	5.57
France	6	7	5.31	9	5.56	7	5.18	11	5.20
Sweden	7	9	5.24	12	5.54	23	4.89	8	5.30
Netherlands	8	13	5.14	16	5.45	15	5.01	16	4.97
Iceland	9	16	5.10	3	5.77	13	5.06	36	4.47
Finland	10	17	5.10	5	5.74	22	4.89	24	4.65
Belgium	11	18	5.04	18	5.43	26	4.87	18	4.90
Ireland	12	19	5.01	7	5.68	19	4.96	40	4.41
Portugal	13	20	5.01	20	5.42	27	4.78	19	4.84
Denmark	14	21	4.98	25	5.31	16	4.98	26	4.64
Norway	15	22	4.95	11	5.55	28	4.77	33	4.53
Luxembourg	16	23	4.93	21	5.41	20	4.96	39	4.42
Malta	17	24	4.92	15	5.47	14	5.06	49	4.22
Italy	18	26	4.90	50	4.90	29	4.76	14	5.05
Cyprus	19	29	4.84	22	5.35	21	4.98	46	4.27
Estonia	20	30	4.82	10	5.55	30	4.72	51	4.19

Source: *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, p. xvi

precondition for self-actualization. The human life cycle requires different needs, and seniors learning responds not only to self-esteem needs but also to adaptation to new survival techniques. "Acquiring knowledge and systematizing the universe have been considered as, in part, techniques for the achievement of basic safety in the world, or for the intelligent man, expressions of self-actualization" (Maslow, 1943, p. 376).

Pedagogical approaches to senior learning should then be viewed in a broad context of learning experiences. Cultural

Pedagogical approaches to senior learning should then be viewed in a broad context of learning experiences. Cultural and educational travels can be an important pedagogical tool.

and educational travels can be an important pedagogical tool. Based on the definition of learning above, senior cultural education is a need to reshape life according to new needs of its life cycle in order to be able to survive socially.

Methodological approach to senior cultural travel and learning

According to Uriely (2005), the academic interest regarding this issue concerns the existential dimension of tourists' valuations of their personal experiences. Specifically, such analysis focus on tourism motivations and meanings that participants assign to their experiences in light of everyday life in "advanced" industrialized societies. The focus here is on identifying and evaluating major developments in the conceptualization of the experience.

Table 2
Holiday takers by age

% number of people	2007	2008	2009	2010	2011	2012
0-14	15.9	16.2	17.1	17.1	17.0	17.2
15-24	14.0	11.0	11.7	10.8	11.5	11.2
25-34	16.1	17.2	16.4	14.7	14.5	13.8
35-49	35.0	24.0	22.9	23.7	21.5	20.6
50-64	18.0	18.9	19.4	20.2	20.8	21.8
Over 65	11.1	12.7	12.4	13.5	14.7	15.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Note: Age of national tourists (domestic and outbound)

Source: Euromonitor International, 2014

Specifically, by reviewing relevant literature across various topics, including the definition of the tourist role, typologies, authenticity, post modern, and heritage tourism, four developments emerge:

- A reconsideration of the distinctiveness of tourism from everyday life experiences;
- A shift from homogenizing portrayals of the tourist as a general type to pluralizing depictions that capture the multiplicity of the experience;
- Shifted focus from the displayed objects provided by the industry to the subjective negotiation of meanings as a determinant of the experience and
- A movement from contradictory and decisive academic discourse, which conceptualizes the experience in terms of absolute truths, toward relative and complementary interpretations.

This framework can be very useful to qualify and quantify the impact that cultural and educational travels can have on the experience of senior students through courses offered by senior universities that offer the possibility to organize cultural and educational travels to turn the academic knowledge acquired into a holistic experience.

Experiential learning theory was largely diffused by Kolb (1984) (see Figure, p. 33). The author argues that globalization presents a scenario in which individuals feel the impact of global events, encounter rapid change, and come across more knowledge. Thus, individuals experience increased haste to adapt to this environment. Similar to Maslow's argument, Kolb (1984) argues that to persist an individual must adapt, and continuous experimental learning is the process to achieve this mean. According to experiential learning theory (ELT), the individual performs or engages in activities by which to respond to the environment in a holistic process.

Learning from experience requires that an individual attends to or examines the experience and then converts it into knowledge. Two divergent or dialectic dimensions influence the adaptation process:

- Concrete experience (CE) and abstract conceptualization (AC) associated with comprehension and
- Active experimentation (AE) and reflective observation (RO) associated with transformation.

Therefore, the evolution of the learning/training process from a factual to an experimental methodology can be

Table 3
Key opportunity markets according to rate of growth

MARKET IMPACT	
Key Opportunity Markets	
Summary 4 Later Lifers' Behaviors and Their Opportunity Markets 2013	
Behavior	Tie-in markets
Increased leisure time	Travel
	Gardening
	Consumer electronics
	Books, films, cultural events
Increased concern about health	Sports/ Walking goods
	Healthy foods/ Functional foods
	OTC medicines
	Vitamins and dietary supplements
Need to keep in touch	Phones
	Tablets/ laptops
	Transport - cars, buses

Source: Euromonitor International, 2014, p. 36

graphically showed as follows (see Graph, p. 33).

Wood and St. Peters (2014) empirical research on experimental learning was directed to groups of MBA students with the objective of learning about their cultural intelligence and the impact that short studying trips have on their better management leadership and the role of cultural intelligence on their professional performance.

Although our focus group is composed of senior students and the analysis centers around the impact that cultural educational trips may have on the acquisition of experimental knowledge through courses given by senior universities, the paper methodology and sampling criteria can be adapted to our purpose.

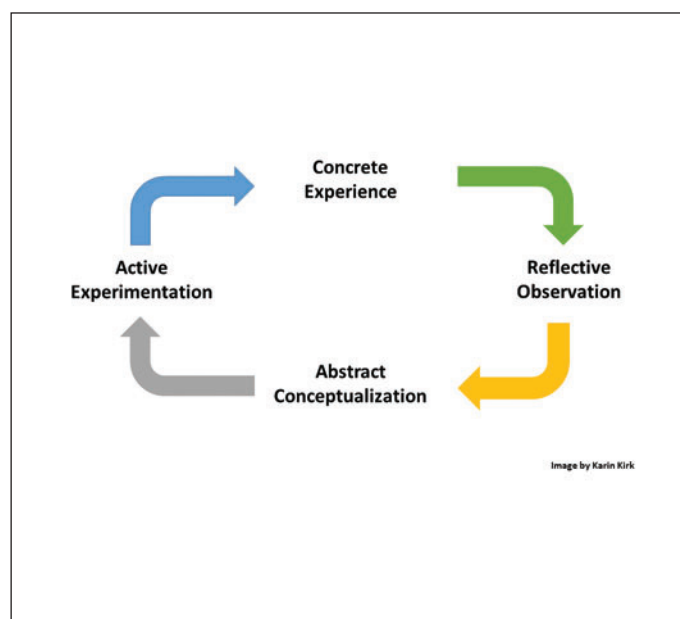
However, to the purpose of our study, holistic knowledge has to contemplate both the academic aspects of the learning process but also the impact of the experimental

learning on their behaviour change toward enlargement of social life experience and adaptation, extremely necessary given our concept of culture and senior needs of cultural continuous learning and updating.

Cultural intelligence adapted to senior university courses

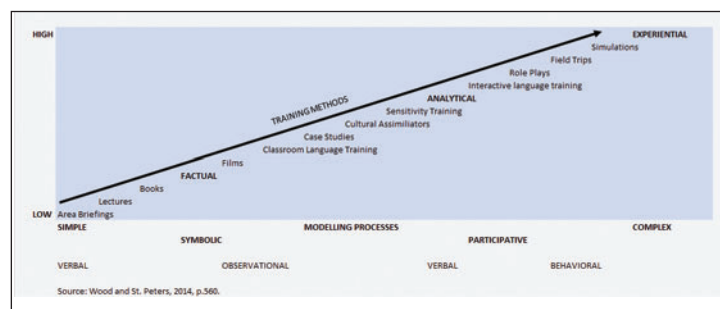
Cultural intelligence (CQ) represents an individual's ability to function in various cultural contexts (Earley and Ang, 2003). CQ reflects a set of capabilities that include metacognition, cognition, motivation and behavior (Ang and Van Dyne, 2008). Metacognition represents a way of thinking that fosters the development of coping strategies; cognition reflects cultural knowledge; motivation consists of efficacy to persist; and behavior is demonstrated in a repertoire of behavioral patterns (Earley and

Figure
Kolb's cycle of experiential cycle



Source: <http://www.lill-online.net/5.0/E/5.3/vision.html> (Arnold and Costa, 1994)

Graph
Training methods rigor and modeling processes



Source: Wood and St. Peters, 2014. p. 560

Peterson, 2004; Ng and Earley, 2006; Ang and Inkpen, 2008).

Cognitive CQ combines knowledge attained through education and experience which represent normalized values, behavioral patterns and customs held in various cultures defined by pronounced differences and to exert the effort

necessary to learn in an intercultural encounter (Ang and Inkpen, 2008; Ng et al., 2009).

Behavioral CQ represents the ability to respond to various cultural situations by drawing from a well developed repertoire of behavior so as to demonstrate verbal and non verbal proficiency (Ng et al., 2009; Van Dyne et al., 2010).

Recent research pertaining to CQ indicates that CQ is positively and significantly related to all forms of adjustments (Van Dyne and Ang, 2008; Koh and Ng, 2004; Anget al., 2006). Moreover, CQ facilitates cultural judgment and decision-making, well-being, and task performance (Ang et al., 2007; Koh et al., 2010). CQ also alleviates emotional exhaustion and burnout (Tay et al., 2008). Applying CQ to CCT via ELT provides the ability to see whether or how much seniors learn and benefit from cultural and experimental learning.

To employ CQ to experiential learning, Livermore (2008) suggests a model that includes the following: focus or observation as part of metacognitive CQ; action-reflection wherein individuals act on familiar or unfamiliar cues and attempt to make sense; support-feedback that includes affirmation and encouragement to learn from the cultural experience; debrief to deliberately discuss and evaluate the experience; and learning transfer to apply the lessons to different contexts.

Oddou et al. (2000, p. 161) define five global competencies that are responsive to well planned travel experiences:

- Understanding different viewpoints – seeing things from a new perspective;
- Managing uncertainty;
- Being inquisitive and having curiosity or interest in people who are different to oneself;
- Being willing to stretch one's mental maps; and
- Being perceptive and sensitive to cultural differences.

An individual can enhance CQ through formal preparation (e.g. training) and various types of cross-cultural experiences. Metacognitive CQ reflects a higher order process associated with thinking about thinking (Ang et al. 2007). This capability permits the acquisition and understanding of cultural knowledge to make sense of novel cultural experiences (Van Dyne et al., 2007; Ng et al., 2009; Ng et al., 2009). Short-term cross-cultural study tours should provide opportunity to examine cultural assumptions in light of the observed behavioral patterns exhibited by others.

Research Question

Based on the literature review, we can summarize that:

- Senior universities are a need for elderly groups, especial-

ly given the income concentrating tendency in Portugal.

- Social tourism can be a stimulation and adaptation model benefiting both elders' quality of life and society, mostly through dynamization of tourism destinations.
- Elders need to experiment new cultural realities with social interaction.
- Cultural experimentation, through structured course given by senior universities, associated with tourism, may be a very suitable pedagogical tool for this age segment.

Therefore: How far do cultural trips affect experimental learning on courses offered at senior universities?

Five hypotheses are initially being proposed:

Hypothesis 1: The experiential learning resulting from short-term cross-cultural study tours will enhance metacognitive CQ

Cognitive CQ combines knowledge attained through education and experience that represent normalized values, behavioral patterns and customs held in various cultures (Ang and Inkpen, 2008). An individual uses schemes or mind maps to ascertain both similarities and differences among cultures and to search for cultural cues to develop accurate expectations (Van Dyne et al., 2007; Koh et al., 2010; Ng et al., 2009). Short-term cross-cultural study tours should provide information as to the similarities and differences among cultures using existing schemes.

Hypothesis 2: The experiential learning resulting from short-term cross-cultural study tours will enhance cognitive CQ

An individual with a strong sense of self-efficacy often reveals a greater willingness to engage with the unfamiliar and avoid withdrawal after facing impediments (Earley, 2002; Earley and Peterson, 2004; Van Dyne et al., 2010). Moreover, this individual also possesses a curiosity toward another culture that functions as a driving force (Ang et al., 2007). Short-term cross-cultural study tours should permit positive, though limited, experiences to build confidence and reinforce a curiosity to pursue additional interactions (Ballantyne and Packer, 2011;

Ballantyne et al., 2011).

Hypothesis 3: The experiential learning resulting from short-term cross-cultural study tours will enhance motivational CQ

Ng et al. (2009) argued that behavioral CQ represents a critical factor toward effectiveness, as an individual must possess a broad range of behaviors from which to select. Behavioral CQ is exhibited through the response to cultural stimuli, drawing from learned, and practiced behaviors. Short-term cross-cultural study tours are expected to provide the means by which participants can observe and practice these behaviors, resulting in a broader "repertoire" of behaviors upon which to draw.

Hypothesis 4: The experiential learning resulting from short-term cross-cultural study tours will enhance behavioral CQ

Hypothesis related strictly to cultural tourism in senior universities

The literature review specifically to justify hypothesis 5 and 6 is the result of the analysis of senior motivations to travel and to undertake cultural trips. Several authors who were already cited are implicitly included.

Hypothesis 5: Cultural tourism improves the learning process related to theoretical courses

There is no relationship between cultural tourism and the learning process related to theoretical courses (H0)

- Question: I can remember the theory learned at my university better if I have a practical relation to it – totally disagree to totally agree
- Test: one-sample t-test (one sided) – $\mu \leq 3$
- Cultural tourism is a positive aspect to attract people to senior universities in Portugal

Hypothesis 6: Seniors are neutral or less likely to attend senior universities in Portugal when cultural tourism is part of the university's schedule

- Question: I would attend senior universities in Portugal when cultural tourism is offered – totally disagree to totally agree
- Test: one-sample t-test (one sided) – $\mu \leq 3$
- Senior university cultural tourism promotes social and

knowledge interactions among seniors

There is no relationship between senior university cultural tourism and social/knowledge interactions among seniors

- Question: I find it easier to communicate with my university colleagues on a trip than within the walls of the university – totally disagree to totally agree
- Test: one-sample t-test (one sided) – $\mu \leq 3$
- Senior travel culture tourism has a positive impact on the development of the cultural area visited

Seniors are neutral or less likely to spend money on a coffee, etc. at the area visited during a trip organized by senior universities

- Question: I would spend money on a coffee, etc. at the area visited during a trip organized by my senior university – totally disagree to totally agree
- Test: one-sample t-test (one-sided) – $\mu \leq 3$

Methodology

The purpose of this research from hypothesis 1 to 4 is to investigate experiential learning methods for cultivating the four CQ constructs. Specifically, this research investigates the impact of short-term cultural study tours on each of the four CQ constructs. Hypothesis 5 and 6 investigate the importance of adopting experiential learning in senior universities and its socialization effect. Likert scales will be used as well as continuous data. Therefore, structural equations such as Tobit equations will be used. Story (2010) also applies multi-level analysis to methodology to test the impact of global mindset on positive organizations outcomes.

Sampling method

The universe of this study comprised individuals taking courses in Portuguese senior universities that offer experiential learning as part of their pedagogical system. Courses in senior universities that offer the experiential learning methodology will be contacted and interviews will be applied to teacher and students.

The characteristics of the samples will follow a normal distribution of the universe, and personal characterization based on age, sex, occupation and socio-economic situation will first be built. The sampling procedure will obey two basic criteria: age group (up to 55; above 55) and income level (if

the information is available).

Two questionnaires will be distributed, before and after travelling. A model of structural equations with Likert scale, binary and continuous variables will be used. A pilot questionnaire will be applied to test the consistency of the model and correlation among variables. We hope that a minimum of 400 valid questionnaires will be available to the significance and robustness of the results.

Conclusion

This paper is a review of the literature and a proposal for future empirical research. Given time constraints; it was not possible to apply the questionnaires to this scholar period. Nevertheless, the need to study empirically the Portuguese and world-wide elderly segment is of major importance to our society.

Senior universities can be a solution to the problems of socialization and the basic need of culture updating as pointed by Maslow.

The longer the life cycle, the greater the need to build mechanisms to maintain an active and healthy mind. The new challenges due to family structure transformations, labor market structure, and urbanization urge to new forms to occupy an elderly growing population eager to learn and enjoy life. Senior universities can be a solution to the problems of socialization and the basic need of culture updating as pointed by Maslow. ■

Notes

1. Agence Nationale pour les Chèques-Vacances (N.E.).
2. Instituto de Mayores y Servicios Sociales (N.E.).

References

- ANG, S. & VAN DYNE, L. (2008), "Conceptualization of cultural intelligence: definition, distinctiveness, and nomological network". In S. Ang and L. Van Dyne (Eds.), **Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications**, M.E. Sharpe, Armonk, pp. 3-15.
- ANG, S. & INKPEN, C. (2008), "Cultural intelligence and offshore outsourcing success: a framework of firm-level intercultural capability". *Decision Sciences*, 29, 3, pp. 337-358.
- ANG, S.; VAN DYNE, L. & KOH, C. (2006), "Personality correlates

of the four-factor model of cultural intelligence". **Group and Organization Management**, 31, 1, pp. 100-123.

ANG, S.; VAN DYNE, L.; KOH, C.; NG, K.-Y.; TEMPLER, K.J.; TAY, C. & CHANDRASEKAR, N.A. (2007), "Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance". *Management and Organization Review*, 3, pp. 335-371.

BALLANTYNE, R. & PACKER, J. (2011), "Using tourism free choice learning experiences to promote environmentally sustainable behaviour: the role of post-visit action resources". *Environmental Education Research*, 17(2), pp. 201-215.

BALLANTYNE, R.; PACKER, J. & FALK, J. (2011), "Visitors' learning for environmental sustainability: testing short and long-term impacts of wildlife tourism experiences using structural equation modelling". *Tourism Management*, 32(6), pp. 1243-1252.

BÉLANGER, C. & JOLIN, L. (2011), "The International Organisation of Social Tourism (ISTO) working towards a right to holidays and tourism for all". *Current Issues in Tourism*, vol. 14, Issue 5.

CARNEIRO, M. J.; EUSÉBIO, C.; KASTENHOLZ, E. & ALVELOS, H. (2013), "Motivations to participate in social tourism programmes: a segmentation analysis of the senior market". *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, vol. 24, no. 3, pp. 352-366.

DONTHU, N. & BOONGHEE, Y. (1998), "Cultural influences on service quality expectations". *Journal of Service Research*, vol. 1(2), pp. 178-186.

EARLEY, P. C. (2002), "Redefining interactions across cultures and organizations: moving forward with cultural intelligence." *Research Organization Behavior*, vol. 24, pp. 1-345.

EARLEY, P. C. & PETERSON, R. S. (2004), "The elusive cultural chameleon: cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager". *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), pp. 100-115.

EUROMONITOR INTERNATIONAL (2014), **The Global Later Lifers Market. How the Over 60s Are Coming in their Own.** May.

EUROMONITOR (2013), **The Travel & Tourism Competitive-ness Report.**

EUROSTAT (2014).

GINEVIEIUS, R.; HAUSMANN, T. & SCHAFFI, S. (2007), "Seniorentourismus – Die zielgruppe senioren ingastgewerbe und touristik". *Business: Theory and Practice*, 8(1), pp. 3-8.

HELPEPAGEINDIAPROGRAMME (2014), http://www.helpageindiaprogramme.org/Elderly%20Issues/problems_of_the_elderly/index.html.

HOFSTEDE, G. (1980), "What is culture? A reply to Baskerville accounting". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, Issues 7-8, October-November, pp. 811-13.

ICOMOS (2008), International Commission on Monuments and Sites.

INE (2014), **Relatório da Receita Pessoa Física por Escalão.**

PACKER, J. & BALLANTYNE, R. (2004), "Is educational leisure a contradiction in terms? Exploring the synergy of education and entertainment". *Annals of Leisure Research*, 7(1), pp. 54-71.

KOH, C.; JOSEPH, D. & ANG, S. (2010), "Cultural intelligence and global IT talent". In H. Bidgoli (Ed.), **The Handbook of Technology Management**, John Wiley & Sons, New York, pp. 828-844.

KOLB, D. A. (1984), **Experiential Learning: Experience as**

the Source of Learning and Development, Prentice Hall PTR, Englewood Cliffs.

KORPAN, C. A.; BISANZ, G. L.; BOEHME, C. & LYNCH, M. A. (1997), "What did you learn outside of school today? Using structured interviews to document home and community activities related to science and technology". *Science Education*, 81, pp. 651-662.

LIVERMORE, D. (2008), "Culture intelligence and short-term missions: the phenomenon of the fifteen-year-old missionary". In S. Ang and L. Van Dyne (Eds.), **Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications**, M.E. Sharpe, Armonk, NY, pp. 271-285.

MASLOW, A. (1943), "A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.

MCCABE, S. & JOHNSON, S. (2013), "The happiness factor in tourism subjective well-being and social tourism". *Annals of Tourism Research*, vol. 41, April, pp. 42-65.

MINNAERT, L.; MAITLAND, R. & MILLER, G. (2009), "Tourism and social policy: the value of social tourism". *Annals of Tourism Research*, 36(2), pp. 316-334.

NEVES, J.M.O. (2009), **Estudo das Motivações Turísticas e do Comportamento em Turismo dos Seniores Portugueses no Mercado Interno: O Caso do INATEL e das Universidades Portuguesas da Terceira Idade**. Fundação INATEL.

NG, K.-Y.; VAN DYNE, L. & ANG, S. (2009b), "Developing global leaders: the role of international experience and cultural intelligence". In W. H. Mobley, M. Li and Y. Wang (Eds.), **Advances in Global Leadership**, Emerald Group, Bingley, pp. 225-250.

NG, K.-Y. & EARLEY, P. C. (2006), "Culture and intelligence: old constructs, new frontiers". *Group and Organization Management*, 31, pp. 4-19.

NG, K.-Y.; VAN DYNE, L. & ANG, S. (2009a), "Beyond international experience: the strategic role of cultural intelligence for executive selection in IHRM". In P. R. Sparrow (Ed.), **Handbook of International Human Resource Management**, John Wiley, West Sussex, pp. 97-113.

NIMROD, G. (2008), "Retirement and tourism – themes in retirees' narratives". *Annals of Tourism Research*, 35(4), pp. 859-878.

NIMROD, G. & ROTEM, A. (2010), "Between relaxation and excitement: activities and benefits in retirees". *Tourism International Journal of Tourism Research*, 12(1), pp. 65-78.

ODDOU, G.; MARK, E.; MENDENHALL, M.E. & RITCHIE, B. J. (2000), "Leveraging travel as a tool for global leadership development". *Human Resource Management*, 39(2-3), pp. 159-72.

STORY, J. (2010), **Testing the Impact of Global Mindset on Positive Organizational Outcomes: A Multi-Level Analysis**. University of Nebraska, Lincoln.

TAY, C.; WESTMAN, M. & CHIA, A. (2008), "Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travellers". In S. Ang and L. Van Dyne (Eds.), **Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications**, M.E. Sharpe, Armonk, NY, pp. 126-144.

TYLOR, E. B. (1871), "Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom". www.books.google.com.

URIELY, N. (2005), "The tourist experience: conceptual developments". *Annals of Tourism Research*, 32(1), pp. 199-216.

VAN DYNE, L.; ANG, S. & KOH, C. (2008), "Development and validation of the CQs: the cultural intelligence scale". In S. Ang and L. Van Dyne (Eds.), **Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications**. M.E. Sharpe, Armonk, NY, pp. 16-38.

VAN DYNE, L.; ANG, S. & LIVERMORE, D. (2010), "Cultural intelligence: a pathway for leading in a rapidly globalizing world". In K.M. Hannum, B. McFeeters, and L. Booysen (Eds.), **Leadership Across Differences**. Pfeiffer, San Francisco, pp. 131-138.

VAN DYNE, L.; ANG, S. & NIELSEN, T. M. (2007), "Cultural Intelligence". In S. Clegg and J. Bailey (Eds.), **International Encyclopedia of Organization Studies**. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 345-350.

WOOD, E. D. & ST. PETERS, H. Y. Z. (2014), "Short-term cross-cultural study tours: impact on cultural intelligence". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, Issue 4.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA na WEB.com

O seu PORTAL para o Management em português

REGISTE-SE NA JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas



pb©2001

Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial

por Manuela Magalhães e Marisa Roriz Ferreira

RESUMO: Este trabalho revê e discute a literatura sobre voluntariado empresarial. Com o aumento do compromisso estratégico relativamente à responsabilidade social empresarial, a tendência para se aumentarem as atividades em torno do voluntariado empresarial é visível, como tal é relevante analisar esta questão. O artigo discute o estado da arte do voluntariado empresarial, enquadrando-o como ferramenta de responsabilidade social e expõe a evolução do conceito. Apresenta-se uma pesquisa a bases de dados bibliográficas, referindo-se que a procura é específica e em torno das questões relacionadas com o voluntariado empresarial. Nas atividades de voluntariado empresarial podem estar envolvidos vários «stakeholders», sendo que estes são identificados de seguida. Depois, o artigo identifica as principais vantagens e desvantagens relacionadas com o voluntariado empresarial, tendo em conta os «stakeholders» identificados.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial, Voluntariado Empresarial

TITLE: Corporate volunteering: A theoretical approach

ABSTRACT: This research intends to critically review and discuss literature about corporate volunteering. With the increasing strategic commitment concerning corporate social responsibility, activities related to corporate volunteering tend to be higher, because of that is relevant to analyze this issue. This research examines the state of the art of corporate volunteering, framing as a social responsibility tool and presents the concept evolution. We present a research conducted on bibliographic databases, this research was specifically conducted considering themes related to corporate volunteering. In corporate volunteer activities may be involved various stakeholders, and these are identified. The research also identifies the main advantages and disadvantages related to corporate volunteering taking into account the identified stakeholders.

Key words: Corporate Social Responsibility, Corporate Volunteering

TÍTULO: Una aproximación teórica al voluntariado corporativo

RESUMEN: Este artículo revisa y discute la literatura sobre el voluntariado corporativo. Con el compromiso estratégico cada vez mayor de la responsabilidad social de las empresas, la tendencia para el aumento de las actividades alrededor del voluntariado corporativo es visible, como tal es relevante analizar este tema. El artículo analiza el estado del arte del voluntariado corporativo, enmarcándolo como una herramienta de responsabilidad social en las empresas y trata el desarrollo del concepto. Se presenta un estudio de las bases de datos bibliográficas, refiriéndose a la demanda específica en cuestiones relacionadas con el voluntariado corporativo. En las actividades de voluntariado corporativo pueden estar involucrados varios actores, y éstos se identifican a continuación. Más adelante, el artículo identifica las principales ventajas y desventajas relacionadas con el voluntariado corporativo, teniendo en cuenta los grupos de interés (stakeholders) identificados.

Palabras clave: Responsabilidad Social de las Empresas, Voluntariado Corporativo

Desde os finais do Século XIX que as organizações e os governos têm como objeto de ação diversos aspetos relacionados com a responsabilidade social empresarial, tendo-se intensificado no início dos anos 1970 (Carroll, 1979). Inicialmente o conceito de responsabilidade social empresarial centrava-se nas atividades filantrópicas, mais tarde preocupa-se com questões relacionadas com práticas operacionais justas e laborais, sendo que as temáticas relacionadas com os direitos humanos, o ambiente, a proteção dos consumidores, o combate à corrupção e à fraude foram sendo inseridas gradualmente (NP ISO 26000, 2011).

Atualmente, o conceito de responsabilidade social empresarial não é entendido de forma uniforme e homogênea (Gallardo-Vázquez e Sanchez-Hernandez, 2014; Geva, 2008), mas segundo o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) a responsabilidade social empresarial passa pelo comprometimento da comunidade empresarial, de forma a criar um mundo que seja sustentável para as empresas, para a sociedade civil e para o ambiente, trabalhando com os seus colaboradores, os seus fornecedores, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida.

A responsabilidade social empresarial pode encontrar-se em diferentes estádios de evolução. Quando a empresa tem práticas pontuais de responsabilidade social, mas não tem total consciência sobre os seus impactos e aplicações, diz-se que está numa fase de responsabilidade social não estraté-

gica, já que efetivamente essas práticas não fazem parte da estratégia da organização. Nas empresas em que as práticas de responsabilidade social são estratégicas, onde as empresas já assumiram a sua responsabilidade perante a sociedade e reconhecem que ela pode trazer benefícios importantes para a empresa, onde existe um maior envolvimento da empresa e um pensamento sobre sustentabilidade a longo prazo, diz-se que as empresas estão na fase da responsabilidade estratégica. O último estágio é o da responsabilidade social competitiva, as empresas fazem frente a problemas significativos recorrendo à sua cooperação com outras organizações, tendo como pano de fundo a relação entre a sustentabilidade da empresa e o desenvolvimento da sociedade (Zadek et al. 2003).

A responsabilidade social empresarial é mais do que o cumprimento dos requisitos legais, é a integração nas suas atividades de três pilares – económico, ambiental e social, também denominados de «triple bottom line» (Carroll, 1979) – e a preocupação com o desenvolvimento sustentável, tendo em conta os impactos destes três aspetos (Zadek et al., 2003). Existem inúmeras formas de uma empresa ser socialmente responsável, mas este artigo irá tratar em particular o voluntariado empresarial, enquanto prática de responsabilidade social empresarial. Esta perspetiva considera o trabalho voluntário como uma ferramenta de política de responsabilidade social empresarial, em que as atividades voluntárias podem estimular a participação, a cooperação, o

Manuela Magalhães

8100461@estgf.ipp.pt

Mestranda em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, CIICESI, Rua do Curral, Margaride, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

Graduate student in Integrated Quality, Environment and Safety, Polytechnic Institute of Porto, School of Management and Technology of Felgueiras, CIICESI, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

Máster en Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad, del Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, CIICESI, Rua do Curral, Margaride, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

Marisa Roriz Ferreira

mferreira@estgf.ipp.pt

Doutorada em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Professora Adjunta, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, CIICESI, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

PhD in Business Management, University of Porto, Faculty of Economics. Assistant Professor, Polytechnic Institute of Porto, School of Management and Technology of Felgueiras, CIICESI, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

Doctorada en Administración de Empresas de la Facultad de Economía da Universidade do Porto. Profesora Adjunta, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, CIICESI, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

Recebido em julho de 2014 e aceite em setembro de 2014.

Received in July 2014 and accepted in September 2014.

Recibido en julio de 2014 e aceptado en septiembre de 2014.

Esta perspectiva considera o trabalho voluntário como uma ferramenta de política de responsabilidade social empresarial, em que as atividades voluntárias podem estimular a participação, a cooperação, o compromisso, a responsabilidade e a oportunidade materializando uma coesão social e económica.

compromisso, a responsabilidade e a oportunidade materializando uma coesão social e económica (Zangalo, 2012). Sendo assim, parece importante especificar o conceito de voluntariado empresarial e apresentar as principais distinções relativamente ao voluntariado individual.

De acordo com a legislação portuguesa, «o voluntário é um indivíduo que, de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora» (Lei n.º 71, 1998). Alguns autores (Ferreira, 2012; Shin e Kleiner, 2003) consideram que o voluntário é uma pessoa que oferece o seu serviço a uma determinada organização, serviço que origina benefícios ao próprio e a terceiros, sem esperar uma compensação monetária. Relativamente ao voluntariado empresarial, este acontece quando as empresas permitem e incentivam os colaboradores a participarem em atividades de voluntariado durante o horário de trabalho, sem afetar a remuneração dos colaboradores, e deste modo os colaboradores contribuem para os objetivos sociais da empresa (Peterson, 2004). Portanto, os programas de voluntariado empresarial são um conjunto de ações organizadas que a empresa desenvolve no sentido de envolver os seus colaboradores em atividades de voluntariado, motivando-os a participarem nestas.

As ações desenvolvidas no âmbito de voluntariado empresarial podem ser muito distintas em termos de duração, dimensão, tipo de ações, número de voluntários envolvidos e do público-alvo. As ações podem ser direcionadas para a economia, para o ambiente ou para a sociedade (Santos, 2005). Muitas destas ações podem melhorar a *performance* das organizações sem fins lucrativos, como por exemplo quando se trata de ações de consultadoria. Contudo, a

grande maioria das ações de voluntariado empresarial são de apoio social (Brammer e Millington, 2003), sendo que as palestras, a renovação de instalações, a organização de campanhas e eventos, o apoio emocional, as atividades de entretenimento, as ações lúdicas, a entrega de refeições, a limpeza de zonas verdes, a prestação de consultadoria, a ajuda prestada a adultos para aprenderem a ler e a escrever são exemplos de ações que podem ser desenvolvidas no âmbito do voluntariado empresarial (Graff, 2004).

As empresas que decidem seguir o caminho do voluntariado empresarial podem fazê-lo formal ou informalmente. As que optam pelo informal estabelecem uma parceria com os seus colaboradores e com a comunidade, são relações mais flexíveis em que não existe um compromisso com uma organização em particular. Quando são estabelecidas relações com organizações específicas e se desenvolvem programas conjuntos de voluntariado empresarial, então as empresas seguem o caminho mais formal (Booth *et al.*, 2009). Os programas de voluntariado empresarial não são todos iguais; são diversos os fatores que determinam as características destes programas. Quanto maior o número de funcionários interessados em participar e o tempo que a empresa tem disponível para este tipo de atividades, maior será o impacto do programa. Contudo, são também fatores importantes as competências e os conhecimentos dos voluntários, assim como as necessidades existentes na sociedade, não desprezando a preferência da empresa e dos voluntários relativamente ao envolvimento em determinada causa (Murphy e Thomas, 2001).

A caracterização dos programas de voluntariado empresarial pode ser feita de acordo com a duração e com o momento de início do programa. Relativamente à duração, classificam-se os programas de voluntariado empresarial de curta duração como *one-off*, geralmente são atividades pontuais, desenvolvidas num só dia. Os programas são classificados como contínuos quando a sua duração é prolongada ou não está especificada a data de finalização, quando normalmente existe uma parceria estratégica entre a empresa e a organização sem fins lucrativos, sendo que as iniciativas são planeadas de forma conjunta, trabalhando-se os benefícios para ambas as partes (Holroyd e Silver, 2001; Muthuri *et al.*, 2009).

O surgimento de um programa de voluntariado empresarial pode ser classificado como intra ou inter-organizacional. O programa intra-organizacional é, normalmente, uma iniciativa dos empregadores com diretrizes definidas, maioritariamente, pela empresa; o programa inter-organizacional é, normalmente, iniciativa dos colaboradores, sendo que a empresa apoia estas práticas, no entanto este tipo de programas são geralmente levados a cabo de forma individual (Peloza e Hassay, 2006; Ying-Hung, 2007).

Evolução do voluntariado empresarial

Os últimos 30 anos têm sido determinantes para o voluntariado empresarial, ainda que o seu crescimento se tenha processado de forma lenta (Allen, 2000). Mais especificamente, no início dos anos 1990, o voluntariado empresarial difundiu-se e popularizou-se principalmente nos países anglo-saxónicos e nos EUA (Gatignon-Turnau e Mignonac, 2014) e foram criadas associações independentes com programas de voluntariado e conselhos de voluntariado. O nível de maturidade do voluntariado empresarial difere de país para país. De um modo geral, podemos considerar os países do sul como os que apresentam o nível de maturidade mais baixo e a América do Norte com o nível de maturidade mais elevado. A nível europeu existe uma grande diversidade de abordagens, ao mesmo tempo que há um desenvolvimento de modelos de colaboração entre as empresas.

Um cenário enfraquecido e com sociedades globalizadas favorece o aumento das práticas de voluntariado empresarial. Em 2004, o voluntariado empresarial nos EUA tinha aumentado quase 150% relativamente à década de 1970 (Peloza *et al.*, 2009). Neste país as atividades de voluntariado empresarial não se restringem apenas às localidades envolventes, estendem-se a outros países e, em 2006, cerca de 280 colaboradores de empresas americanas participaram em atividades de voluntariado empresarial em diferentes países (Jarvis e Parker, 2011). No Brasil, em 1990, com o surgimento do conceito de «cidadania empresarial», o voluntariado empresarial passou a ter uma maior visibilidade (Goldberg, 2001). No Reino Unido os programas de voluntariado empresarial são muito comuns e fazem parte da cultura das empresas através da disponibilização de horas para a prática de voluntariado empresarial (Herzig,

2006). Relativamente à Índia, o voluntariado empresarial tem crescido lentamente, e começa a ser promovido e regulamentado, sendo que algumas empresas têm demonstrado a sua preocupação relativamente ao alinhamento dos programas de voluntariado com os objetivos empresariais e o desenvolvimento sustentável (Tewary e Dahiya, 2012).

Atualmente, existem diversas abordagens ao voluntariado, sendo uma delas o voluntariado baseado em habilidades – esta é uma abordagem recente e inovadora em que as habilidades, a experiência, o talento e a educação dos voluntários são combinadas com as necessidades das organizações.

O voluntariado empresarial nas empresas portuguesas começa a ser mais organizado nos finais da década de 1990, sendo importante a publicação da Lei n.º 71/98 que rege o serviço voluntário. No entanto, a evolução neste campo não foi muito significativa. Segundo o Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado em Portugal, os projetos e as iniciativas de voluntariado empresarial estão a crescer devido à valorização pública e ao contributo que estas ações têm para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade, dos colaboradores e das empresas envolvidas. Em Portugal, no ano 2000, fundou-se o GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial – que tem como principal objetivo a promoção da cidadania empresarial e da responsabilidade social das organizações. Tem, ainda, como objetivo apoiar atividades desenvolvidas por terceiros (associados ou não), procurando a colaboração com as comunidades locais e organizações de solidariedade social. O GRACE tem, também, apoiado o voluntariado empresarial com a publicação de diversos textos orientadores sobre o tema. Paralelamente organiza vários eventos, com o objetivo de promover a partilha de conhecimentos e experiências; organizou, por exemplo, o primeiro laboratório de voluntariado empresarial que reuniu organizações da sociedade civil e do setor empresarial, para discutir boas práticas, apoiar o estabelecimento de parcerias e promover a prática de voluntariado em Portugal.

Atualmente, existem diversas abordagens ao voluntariado,

sendo uma delas o voluntariado baseado em habilidades – esta é uma abordagem recente e inovadora em que as habilidades, a experiência, o talento e a educação dos voluntários são combinadas com as necessidades das organizações. Esta abordagem assenta sobretudo na transferência de *know-how* através das competências próprias dos voluntários, de acordo com as necessidades das organizações, sendo que deste modo a *performance* das organizações melhora (BCSD Portugal, 2008). Assim, as atividades de voluntariado empresarial estão muitas vezes relacionadas com esta abordagem, dado que os colaboradores das empresas intervêm de acordo com as suas competências profissionais (Corporation for National & Community Service, 2010). Algumas das ações desenvolvidas no contexto do voluntariado baseado em habilidades materializam-se na forma de prestação de serviços, sendo que várias situações podem ilustrar este formato, por exemplo a disponibilização de nutricionistas para a elaboração de ementas em lares, de professores para o ensino da leitura e da escrita aos adultos, de formações na área de informática por empresas de tecnologia da informação, entre muitos outros exemplos. Trata-se de ceder profissionais para desempenharem funções nas organizações sem fins lucrativos, tendo em conta as suas competências.

Metodologia

Foi efetuada uma revisão à literatura sobre voluntariado empresarial. Para melhor compreender o conceito em questão foi necessário enquadrá-lo. Assim realizou-se uma breve pesquisa sobre responsabilidade social. Esta pesquisa teve como palavras-chave «responsabilidade social», «voluntariado empresarial» e «voluntariado corporativo». Esta investigação envolveu a recolha de artigos em várias revistas científicas (como *Journal of Business Ethics*, *International Journal of Business Environment*, *Nonprofit Management & Leadership*, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* e *Harvard Business Review*, entre outras), publicações de organizações relacionadas com o tema, relatórios e teses de doutoramento e mestrados.

Principais «stakeholders»

Nas atividades de voluntariado empresarial podem estar envolvidos vários *stakeholders*. Numa primeira abordagem

conseguimos identificar dois grandes grupos – os voluntários (empresas e colaboradores) e as organizações sem fins lucrativos.

As empresas são *stakeholders* importantes uma vez que estabelecem o ponto de ligação entre voluntários e organizações sem fins lucrativos. As empresas podem contribuir para a sociedade de diversas formas, contudo devem tentar alinhar os seus programas de voluntariado empresarial com a sua missão, a visão, os valores e a cultura da empresa (Hatch, 2001). Os objetivos específicos da empresa, como por exemplo desenvolver habilidades e formar equipas, também devem estar alinhados com os programas (Grant, 2012), assim como estes devem ir ao encontro dos princípios do voluntariado – solidariedade, participação, cooperação, complementaridade, gratuidade, responsabilidade e convergência (Lei n.º 71/98). Não basta que as empresas tenham em consideração os aspetos referidos anteriormente para que os programas de voluntariado empresarial sejam bem-sucedidos, é fundamental que exista o envolvimento de todos, incluindo a gestão de topo, podendo este envolvimento incluir funcionários aposentados e familiares dos colaboradores (Quirk, 1998). Os programas de voluntariado empresarial ocorrem, geralmente, em empresas de maior dimensão (Fischer e Falconer, 2001), mas existem pequenas empresas que também desenvolvem este tipo de atividades.

Embora as organizações sem fins lucrativos sejam apoiadas por fundos públicos, a verdade é que estão também dependentes das doações individuais e do apoio de empresas (Brammer e Millington, 2003; Foster e Meinhard, 2005). Neste contexto é fundamental considerar que estas organizações necessitam de uma gestão cada vez mais profissional (Cuthill e Warburton, 2005) e que o contributo empresarial é visto como indispensável. Sendo assim, pode-se mais facilmente perceber a importância de compreender o planeamento e o desenvolvimento organizacional, bem como o facto de estes fornecerem bases sólidas para a construção de programas de voluntariado bem estruturados (Shin e Kleiner, 2003). As organizações sem fins lucrativos pertencem ao segundo grupo dos *stakeholders*, sendo este grupo o que recebe os voluntários que realizam as ações de voluntariado empresarial.

Vantagens e desvantagens

Como foi visto anteriormente, existem vários *stakeholders* envolvidos nas atividades de voluntariado empresarial, pelo que para cada um deles podemos identificar vantagens e desvantagens.

Atualmente assistimos a mudanças profundas na natureza do relacionamento entre indivíduos e organizações, que têm ocorrido como uma resposta a mudanças fundamentais na sociedade, à natureza dos mercados de trabalho e aos talentos e aspirações dos indivíduos, sendo que ecoam uma mudança mais ampla, com impactos dentro e fora das empresas (Gratton e Ghoshal, 2003). O voluntariado empresarial deve ser visto numa tripla perspetiva *win-win-win* (Quirk, 1998; Samuel *et al.* 2013), pois durante estas atividades o envolvimento de diferentes *stakeholders* permite a troca de conhecimentos (Allen, 2000), melhora *performances* e permite gerar maior motivação e envolvimento no trabalho dentro das empresas (Azevedo, 2007). Deste modo, parece que o lado positivo tem um maior peso que o lado negativo. De facto, o voluntariado empresarial proporciona aos *stakeholders* mais benefícios do que outras formas de voluntariado ou apoio social, pois os colaboradores sentem-se motivados para apoiar a empresa e muitas vezes as atividades são realizadas em grupo, trazendo benefícios para todos (Peloza e Hassay, 2006).

O voluntariado empresarial proporciona aos «stakeholders» mais benefícios do que outras formas de voluntariado ou apoio social, pois os colaboradores sentem-se motivados para apoiar a empresa e muitas vezes as atividades são realizadas em grupo, trazendo benefícios para todos.

Dependendo do tipo de práticas de voluntariado empresarial e das partes envolvidas, as vantagens serão diferentes. Com as atividades de voluntariado empresarial as organizações sem fins lucrativos melhoram o seu desempenho, criam laços com as empresas, aumentam a probabilidade de atrair novos negócios e funcionários, e, deste modo, podem ganhar alguma visibilidade. As organizações podem adquirir ou desenvolver conhecimentos e competências e, de uma maneira

geral, é possível minimizar alguns problemas que a sociedade enfrenta e melhorar a qualidade de vida dos envolvidos.

As vantagens das empresas estão muito relacionadas com as vantagens dos colaboradores que participam nas atividades de voluntariado empresarial, uma vez que os colaboradores fazem parte da empresa. A principal vantagem das práticas de voluntariado empresarial para as empresas passa pela eventual melhoria da imagem pública que poderá ter impactos positivos nos clientes e colaboradores (Gatignon-Turnau e Mignonac, 2014; Tuffrey, 1995). Durante as atividades de voluntariado empresarial estabelece-se uma proximidade entre os colaboradores, o que pode conduzir a uma melhoria do ambiente organizacional e, consequentemente, à melhoria da comunicação interna e do trabalho em equipa. O envolvimento da empresa com a sociedade identifica-a como sendo socialmente responsável.

Por vezes, os colaboradores que participam nas atividades de voluntariado confrontam-se com realidades que desconheciam e desempenham funções que nada têm a ver com a sua área profissional, o que pode levar ao desenvolvimento de novas capacidades pessoais e profissionais, como por exemplo capacidades de comunicação, de gestão do tempo e de pessoas, de planeamento, entre outras (Tuffrey, 1995). Ao adquirirem novas competências e habilidades, os colaboradores irão favorecer a empresa não só por serem mais competentes mas, também, pelos custos relacionados com a formação, que serão reduzidos. É importante referir que as motivações dos colaboradores para participarem nas atividades de voluntariado empresarial podem estar relacionadas com o alcance de melhores resultados nas suas tarefas (Rodell, 2013), com condições monetárias, o medo do desemprego, as compensações emocionais, as recompensas financeiras e/ou de estatuto através de prémios e de louvores (Paço *et al.*, 2013). O envolvimento dos voluntários com outras pessoas desenvolve as relações interpessoais, pode conduzir ao aumento da autoestima e da criatividade consoante o tipo de ação (Azevedo, 2007; Muthuri *et al.*, 2009; Santos, 2005). Há ainda quem afirme que a prática de voluntariado é benéfica para a saúde, pois melhora o sistema imunitário, reduz os níveis de stress e ajuda na retenção da acuidade mental (Karl *et al.*, 2008).

Para melhor se identificar o vasto conjunto de vantagens do voluntariado empresarial, é apresentada a Tabela 1 (ver p. 44) com as vantagens, de acordo com a literatura existente.

Tabela 1
Vantagens do voluntariado empresarial

<i>Stakeholders</i>	Vantagens	Autores
Organização sem fins lucrativos	Aumentam os seus recursos	Garay, 2001; Graff, 2004
	Adquirem novas competências	Muthuri, 2009; Peloza, 2009
	Melhoram a capacidade de resolver problemas	Fonseca, 2002; Muthuri, 2009
	Criam laços com as empresas	Fonseca, 2002; Muthuri, 2009
	Aumentam a probabilidade de atingir os objetivos	Muthuri, 2009; Peloza, 2009
	Aumentam a probabilidade melhorar a visibilidade	Garay, 2001; Peloza, 2009
	Possibilidade de tornar as comunidades mais saudáveis e atrativas	Graff, 2004; Tewary e Dahiya, 2012
Empresa	Possibilidade de aumentar a produtividade	Garay, 2001; Teodósio, 2001; Peloza e Hassay, 2006
	Melhora o trabalho em equipa	Garay, 2001; Teodósio, 2001; Peloza e Hassay, 2006
	Aumenta a lealdade	Bartel, 2001; Graff, 2004; Peterson, 2004; Grant <i>et al.</i> , 2008
	Ajuda no recrutamento e retenção de colaboradores	Rochlin, 2000; Tuffrey, 2003; Graff, 2004; Peterson, 2004
	Pode reduzir custos com formação	Peterson, 2004
	Melhora a imagem	Garay, 2001; Fonseca, 2002; Tuffrey, 2003; Graff, 2004
	Reforça o investimento na filantropia empresarial	Peloza, 2009
	Melhora o ambiente organizacional	Garay, 2001
	Favorece a comunicação interna	Fonseca, 2002
	Aumenta a notoriedade nos <i>media</i>	Azevedo, 2007
Colaboradores	Aumenta o grau de socialização	Muthuri, 2009
	Aumenta a autoestima e a satisfação pessoal	Fonseca, 2002; Santos, 2008
	Melhora as competências do trabalho em equipa	Azevedo, 2007
	Acarreta a possibilidade de melhor se enfrentar novos desafios	Fonseca, 2002; Santos, 2008
	Melhora capacidades	Tuffrey, 1995; Peterson, 2004
	Aumenta a motivação e satisfação no trabalho	Day <i>et al.</i> , 1998; Fonseca, 2002
	Aumenta o reconhecimento por parte dos outros colaboradores e da empresa	Booth, 2009
	Estimula a criatividade	Fonseca, 2002
	Melhora a saúde	Chappell, 1999
	Fonte de realização pessoal	Azevedo, 2007
	Permite maior desenvolvimento pessoal e profissional	Santos, 2008

Fonte: Elaborado pelas autoras

Como seria de esperar, também o voluntariado empresarial apresenta desvantagens, sendo que estas terão um peso menor, comparativamente com as vantagens. Por exemplo, quando o número de horas exercidas em atividades de voluntariado empresarial é elevado, pode levar ao atraso de trabalho, considerando as normais e rotineiras funções dos colaboradores. Assim como a percepção do desenvolvimento das competências dos colaboradores aumenta com as horas de voluntariado, mas apenas até um certo ponto (Booth *et al.*, 2009). Outra desvantagem relaciona-se com a imagem da empresa ou da organização, no caso de existirem pormenores menos claros relativos à atuação de um dos parceiros, estes podem ter repercussões negativas na imagem do outro (Sair da Casca e Multivária, 2004), assim como no caso de a empresa não estar preparada e não se conseguir comprometer com a implementação das práticas de voluntariado empresarial (Teodósio, 2001).

Os voluntários podem exercer atividades de voluntariado empresarial a pedido de outras pessoas, ou porque o seu grupo de colegas também participa ou ainda sofrer pressões por parte da empresa (Azevedo, 2007; Rodell, 2013). Podem, ainda, ter expectativas de receber alguma compensação ou obter um melhor estatuto dentro da empresa

(Pavia, 2014). A Tabela 2 apresenta, de um modo esquemático, as desvantagens do voluntariado empresarial já mencionadas anteriormente.

Conclusão

A consciencialização, por parte das empresas, relativamente à responsabilidade social empresarial aumenta proporcionalmente com a percepção da sua contribuição para um mundo sustentável (Graff, 2004), sendo que esta consciencialização se pode materializar em impactos no bem-estar ou na qualidade de vida de indivíduos e da sociedade (Almeida e Sobral, 2007). É importante referir que as empresas que não se preocuparem em conhecer a realidade à sua volta, provavelmente perderão espaço diante das que se ajustarem a um cenário dinâmico e em constante adaptação (Evangelista, 2010).

O voluntariado empresarial não tem sido um tema muito estudado (MacPhail e Bowles, 2008; Peterson, 2004), contudo esta tendência está a alterar-se, pois passou a ser entendido como uma importante ferramenta de política de responsabilidade social empresarial, que pode acarretar importantes impactos positivos (Paço *et al.*, 2013). Este trabalho de investigação analisou o voluntariado empresarial

Tabela 2
Desvantagens do voluntariado empresarial

<i>Stakeholders</i>	Desvantagens	Autores
Organização sem fins lucrativos	Pode ter impactos negativos na imagem da organização	Sair da Casca, 2004
	Podem ser acusadas de estar demasiado focadas no lucro, colocando a missão em segundo plano	Karl <i>et al.</i> , 2008
	Fraco poder de negociação	Sair da Casca, 2004
Empresas	Pode ter impactos negativos na imagem da empresa	Sair da Casca, 2004
	Necessidade de desenhar, antecipadamente, programa de voluntariado	Teodósio, 2001
	Novas exigências inerentes aos programas de voluntariado	Gratton e Ghoshal, 2003
	Disponibilização de recursos para os programas de voluntariado	Gratton e Ghoshal, 2003
	Dificuldade em articular programa de voluntariado com a estratégia da empresa	Azevedo, 2007
Colaboradores	Pode implicar atrasos na realização de tarefas	Booth <i>et al.</i> , 2009
	Aumenta as expectativas de se receber alguma compensação	Pavia, 2014
	Aumenta a pressão para a participação em programas de voluntariado	Azevedo, 2007
	Exigências de distintas competências – programa de voluntariado e as normais tarefas	Rodell, 2013

Fonte: Elaborado pelas autoras

As vantagens são nitidamente superiores às desvantagens e, como tal, pode afirmar-se que os «stakeholders» relacionados com o voluntariado empresarial estão a tentar construir resiliência.

sob esta perspetiva, referindo a sua evolução, identificando os principais *stakeholders* envolvidos e apresentando as vantagens e desvantagens inerentes a um programa de voluntariado empresarial para cada um dos *stakeholders* envolvidos.

Conclui-se que as vantagens são nitidamente superiores às desvantagens e, como tal, pode afirmar-se que os *stakeholders* relacionados com o voluntariado empresarial estão a tentar construir resiliência, ou seja, todos os envolvidos acreditam que o voluntariado empresarial é uma importante forma de atuação que, no seu fim último, trabalha a capacidade de ajudar a superar as fragilidades e adversidades da comunidade. Finalmente, é importante referir que as vantagens referidas só existirão se o envolvimento de todos os *stakeholders* for elevado. ■

Referências bibliográficas

- ALLEN, K. (2000), «The social case for corporate volunteering». *Australian Journal on Volunteering*, 8(1), pp. 57-62.
- ALMEIDA, F. e SOBRAL, F. (2007), «A influência dos valores culturais na responsabilidade social das empresas». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(3), pp. 52-61.
- AZEVEDO, D. (2007), «Voluntariado corporativo – Motivações para o trabalho voluntário». *Revista Produção Online*, dezembro.
- BCSD Portugal (2008), **Voluntariado de Competências. Sustentabilidade**.
- BOOTH, J.; PARK, K. e GLOMB, T. (2009), «Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations». *Human Resource Management*, 48(2), pp. 227-249.
- BRAMMER, S. e MILLINGTON, A. (2003), «The effect of stakeholder preferences, organizational structure and industry type on corporate community involvement». *Journal of Business Ethics*, 45(3), pp. 213-226.
- CARROLL, A. B. (1979), «A three-dimensional conceptual model of corporate performance». *The Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- CORPORATION FOR NATIONAL & COMMUNITY SERVICE (2010), **Skills-Based Volunteerism: A New Generation of Service**.
- CUTHILL, M. e WARBURTON, J. (2005), «A conceptual framework for volunteer management in local government». *Urban Policy and Research*, 23(1), pp. 109-122.
- EVANGELISTA, R. (2010), «Sustentabilidade – um possível caminho para o sucesso empresarial?». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1/2), pp. 85-96.
- FERREIRA, M. R. (2012), **Motivações e Gestão do Voluntariado no Setor Hospitalar em Portugal**. Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- FISCHER, R. M. e FALCONER, A. P. (2001), «Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil». *Revista de Administração*, 36(3), pp. 15-27.
- FOSTER, M. e MEINHARD, A. (2005), «The diversity of revenue sources among voluntary organizations in Canada». *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3), pp. 43-60.
- GALLARDO-VÁZQUEZ, D. e SANCHEZ-HERNANDEZ, M. I. (2014), «Measuring corporate social responsibility for competitive success at a regional level». *Journal of Cleaner Production*, 72, pp. 14-22.
- GATIGNON-TURNAU, A.-L. e MIGNONAC, K. (2014), «(Mis)Using employee volunteering for public relations: implications for corporate volunteers' organizational commitment». *Journal of Business Research*.
- GEVA, A. (2008), «Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice». *Business and Society Review*, 113(1), pp. 1-41.
- GOLDBERG, R. (2001), **Como as Empresas Podem Implementar Programas de Voluntariado**. Instituto Ethos Ed., São Paulo.
- GRAFF, L. (2004), **Making a Business Case for Employer-Supported Volunteerism**. Canadá.
- GRANT, A. M. (2012), «Giving time, time after time: work design and sustained employee participation in corporate volunteering». *Academy of Management Review*, 37(4), pp. 589-615.
- GRATTON, L. e GHOSHAL, S. (2003), «Managing personal human capital». *European Management Journal*, 21(1), pp. 1-10.
- HATCH, M. e SCHULTZ, M. (2001), «Are the strategic stars aligned for your corporate brand?». *Harvard Business Review*, 79(2), pp. 128-134.
- HERZIG, C. (2006), «Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence». *International Journal of Business Environment*, 1, pp. 51-69.
- HOLROYD, C. e SILVER, A. (2001), **Corporate Volunteering: A Handbook for Corporations and Business**, Commonwealth Department of Family and Community Services, Austrália.
- JARVIS, C. e PARKER, A. (2011), **The Business Benefits of Corporate Volunteering Table of Contents**. Realized Worth, Toronto.
- KARL, K. A.; PELUCHETTE, J. V. e HALL, L. M. (2008), «Give them something to smile about: a marketing strategy for recruiting and retaining volunteers». *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20(1), pp. 71-96.
- Lei n.º 71 (1998), *Diário da República*, 1.ª Série A, n.º 254 de 03/11/1998.
- MACPHAIL, F. e BOWLES, P. (2008), «Corporate social responsibility as support for employee volunteers: impacts, gender puzzles and policy implications in Canada». *Journal of Business Ethics*, 84(3), pp. 405-416.
- MURPHY, J. e THOMAS, B. (2001), **Employee Volunteering – A Profitable Venture for Businesses and Communities**, Mornington Peninsula Community Connections, pp. 1-12.
- MUTHURI, J. N.; MATTEN, D. e MOON, J. (2009), «Employee volunteering and social capital: contributions to corporate social responsibility». *British Journal of Management*, 20(1), pp. 75-89.
- NP ISO 26000 (2011), **Linhas de Orientação da Responsabilidade Social**.

PAÇO, A.; AGOSTINHO, D. e NAVE, A. (2013), «Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteers' motivations significantly differ?». *International Review on Public Nonprofit Marketing*, 10(3), pp. 221-233.

PAVIA, B. (2014), **Voluntariado Empresarial e a Empresa: Estudo do Caso Unicer**. Universidade Católica Portuguesa.

PELOZA, J. e HASSAY, D. N. (2006), «Intra-organizational volunteerism: good soldiers, good deeds and good politics». *Journal of Business Ethics*, 64(4), pp. 357-379.

PELOZA, J.; HUNDSON, S. e HASSAY, D. N. (2009), «The marketing of employee volunteerism». *Journal of Business Ethics*, 85(2), pp. 371-386.

PETERSON, D. K. (2004), «Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs». *Journal of Business Ethics*, 49(4), pp. 371-386.

QUIRK, D. (1998), **Corporate Volunteering: The Potential and the Way Forward**. The Wellington Volunteer Center.

RODELL, J. B. (2013), «Finding meaning through volunteering: why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?». *Academy of Management Journal*, 56(5), pp. 1274-1294.

SAIR DA CASCA e MULTIVÁRIA (2004), **A Percepção da Responsabilidade Social em Portugal**.

SAMUEL, O.; WOLF, P. e SCHILLING, A. (2013), «Corporate volunteering». *Nonprofit Management & Leadership*, 24(2), pp. 163-179.

SANTOS, M. J. (2005), **Voluntariado Empresarial (RSE**

Portugal). Lisboa.

SHIN, S. e KLEINER, B. H. (2003), «How to manage unpaid volunteers in organisations». *Management Research News*, 26(2/3/4), pp. 63-71.

TEODÓSIO, A. (2001), «Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial». *Memorias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía – la Ética en la Gestión Pública y Privada: Fortalezas e Debilidades*, Buenos Aires, pp. 17-27.

TEWARY, P. e DAHIYA, A. (2012), **Corporate Volunteering: Achieving Higher Employee Engagement and Sustainable Development. Volunteering in India – Contexts, Perspectives and Discourses**, pp. 139-145.

TUFFREY, M. (1995), «Employees and the community: how successful companies meet human resource». In **Employees and the Community**, pp. 5-8.

YING-HUNG, A. L. (2007), **The Impact of Corporate Volunteerism on Organisational Identity and Organisational Identification the Perspective of Community Groups and Internal Stakeholders**. University of Nottingham.

ZADEK, S.; SABAPATHY, J.; DØSSING, H. e SWIFT, T. (2003), **Responsible Competitiveness – Corporate Responsibility Clusters in Action**. Copenhagen, pp. 1-64.

ZANGALO, C. (2012), **Voluntariado Empresarial: Assistencialismo ou Sustentabilidade?**

Como beneficiar da instituição governamental e, ao mesmo tempo, evitar a ameaça que ela constitui para a liberdade do indivíduo? Nesta obra hoje clássica, Milton Friedman apresenta a argumentação da sua filosofia económica, que se viria a tornar influentíssima: para o autor, o capitalismo em regime de livre concorrência funciona simultaneamente como veículo para se atingir a liberdade económica e como condição necessária para a liberdade política. O texto, que rapidamente ganhou estatuto de clássico, ainda hoje é considerado uma das obras mais influentes da teoria económica e política escritas depois da Segunda Guerra Mundial.

Capitalismo e Liberdade

MILTON FRIEDMAN



Os significados de lealdade em Hirschman

O papel da identidade organizacional

por Francisco Nunes, Luís Reto, Luís Martins e Armando Tinoco

RESUMO: Tendo por base o trabalho original de Hirschman (1970) e a teoria da identidade organizacional, evidenciamos a existência de duas aceções do conceito de lealdade: como vinculação, descrevendo a ligação entre os indivíduos e as organizações, a dominante no trabalho do autor; como resposta, traduzindo uma postura passiva e confiante, a mais corrente na literatura subsequente. Em linha com a teorização original de Hirschman, os resultados obtidos numa amostra de militares da Marinha de Guerra Portuguesa mostram que: lealdade como vinculação e lealdade como resposta são conceitos distintos e que ambos são explicados pela identidade organizacional percebida; a lealdade como vinculação medeia totalmente a relação entre a identidade organizacional percebida e a voz; o abandono e a lealdade como resposta são influenciados diretamente pela identidade organizacional percebida sem qualquer efeito mediador da lealdade como vinculação. Estes resultados suportam parcialmente a proposição central em Hirschman, segundo a qual o papel da lealdade é o de ativar a voz e afastar o abandono.

Palavras-chave: Abandono, Voz, Lealdade, Identidade Organizacional

TITLE: The meanings of loyalty in Hirschman: The role of organizational identity

ABSTRACT: Building on Hirschman's (1970) seminal work and on the theory of organizational identity we suggest the existence of two meanings of the loyalty concept: as attachment, describing the connection between individuals and organizations, the prevalent in author's work; as a response, conveying a passive and confident attitude, the most common in the ensuing literature. In accordance with Hirschman's original formulation, the results obtained from a sample of Portuguese Navy military revealed that: loyalty as attachment and loyalty as response are distinct concepts and both are explained by perceived organizational identity; loyalty as attachment fully mediates the relation between perceived organizational identity and voice; exit and loyalty as a response are directly influenced by perceived organizational identity without any mediation effect of loyalty as attachment. These results support partially Hirschman's core proposition whereby the role of loyalty is to activate voice and to prevent exit.

Key words: Exit, Voice, Loyalty, Organizational Identity

TÍTULO: El significado de la lealtad en Hirschman: El papel de la identidad de la organización

RESUMEN: Basado en la obra original de Hirschman (1970) y la teoría de la identidad de la organización, se evidencia la existencia de dos significados del concepto de lealtad: como vinculantes, que describe la relación entre los individuos y las organizaciones, la dominante en el trabajo del autor; como respuesta, lo que refleja una postura pasiva y confiada, la más común en la literatura posterior. En línea con la teoría original de Hirschman, los resultados obtenidos en una muestra del personal militar de la Armada Portuguesa muestran que: la lealtad vinculante y la lealtad como respuesta son conceptos distintos y que ambos conceptos se explican por la identidad de la orga-

nizaci3n percibida; la lealtad vinculante mediatiza plenamente la relaci3n entre la identidad de la organizaci3n percibida y la voz; el abandono y la lealtad como respuesta est3n directamente influenciados por la identidad de la organizaci3n percibida sin ning3n efecto mediador de la lealtad vinculante. Estos resultados apoyan parcialmente la proposici3n central en Hirschman, que expresa que el papel de la lealtad es el de activar la voz y de apartar el abandono.

Palabras clave: Abandono, Voz, Lealtad, Identidad de la Organizaci3n

Francisco G. Nunes

francisco.nunes@iscte.pt

Doutorado em Gest3o, especializa3o em Organiza3o e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Escola de Gest3o, ISCTE-IUL. Investigador da Business Research Unit (UNIDE-IUL) e Professor Auxiliar, ISCTE-IUL, Escola de Gest3o, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Avenida das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD in Management, specialization in Organization and Human Resources Development, ISCTE-IUL. Researcher at the Business Research Unit (UNIDE-IUL) and Assistant Professor, ISCTE-IUL, Business School, Human Resources and Organizational Behavior Department. Avenida das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Doctorado en Administraci3n, especializa3n en Organizaci3n y Desarrollo de los Recursos Humanos, Escola de Gest3o, ISCTE-IUL. Investigador de la Business Research Unit (UNIDE-IUL) y Profesor Asistente, ISCTE-IUL, Escola de Gest3o, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Avenida das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Luís Reto

luis.reto@iscte.pt

Doutorado em Psicologia Social, Faculdade de Psicologia e Ci3ncias da Educa3o, Universidade de Louvain-la-Neuve. Reitor do ISCTE-IUL, Professor Catedr3tico, ISCTE-IUL, Escola de Gest3o, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD in Social Psychology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Louvain-la-Neuve. Rector of ISCTE-IUL, Full Professor, ISCTE-IUL, Business School, Human Resources and Organizational Behavior Department, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Doctorado en Psicología Social de la Faculdade de Psicologia e Ci3ncias da Educa3o, Universidade de Louvain-la-Neuve. Rector del ISCTE-IUL, Profesor Catedr3tico, ISCTE-IUL, Escola de Gest3o, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Luís M. Martins

l.martins@iscte.pt

Doutorado em Gest3o, 3rea gest3o de organiza3es de sa3de, Escola de Gest3o, ISCTE-IUL. Investigador da Business Research Unit (UNIDE-IUL) e Professor Auxiliar, ISCTE-IUL, Escola de Gest3o, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD in Management, field of healthcare organizations management, ISCTE-IUL. Researcher at the Business Research Unit (UNIDE-IUL) and Assistant Professor, ISCTE-IUL, Business School, Human Resources and Organizational Behavior Department, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Doctorado en Gest3n, Gest3n de las Organizaciones de Salud, Escola de Gest3o, ISCTE-IUL. Investigador de la Business Research Unit (UNIDE-IUL) y Profesor Asistente, ISCTE-IUL, Escola de Gest3o, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Armando V. Tinoco

valente.tinoco@gmail.com

Mestre em Gest3o de Recursos Humanos, Escola de Gest3o, ISCTE-IUL. Capit3o-de-Fragata da Marinha Portuguesa, Comandante do NRP «B3rrio», 2810-001 Almada, Portugal.

Master in Human Resources Management, Business School, ISCTE-IUL. Commander of the Portuguese Navy, Commander of NRP "B3rrio", 2810-001 Almada, Portugal.

Maestría en Gest3n de Recursos Humanos, Escola de Gest3o, ISCTE-IUL. Capit3n de la fragata de la Armada portuguesa, Comandante del NRP "B3rrio", 2810-001 Almada, Portugal.

Recebido em agosto de 2014 e aceite em setembro de 2014.

Received in August 2014 and accepted in September 2014.

Recibido en agosto de 2014 y aceptado en setiembre de 2014.

Mais de quarenta anos após a publicação do influente livro de Hirschman (1970) intitulado **Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States**, uma controvérsia central permanece em aberto, designadamente o significado e o papel da lealdade face às duas respostas ativas dos clientes e dos colaboradores, o abandono e a voz.

Apesar de o sentido dominante da noção de lealdade ser, na nossa perspetiva, claro em Hirschman (1970), algumas das *nuances* introduzidas pelo próprio autor deram lugar a duas interpretações distintas deste conceito.

A primeira acentua o carácter relacional da lealdade e encara-a como um descritor de uma ligação dos indivíduos às organizações, cujo papel é o de impedir o abandono e aumentar a voz, ou seja, intervém na relação entre as características organizacionais adversas e as ações de abandono ou de voz. Esta aceção será designada por lealdade como vinculação (*attachment*, na terminologia do autor).

Com base numa amostra de militares da Marinha de Guerra Portuguesa, apresentamos evidência neste estudo de que lealdade como vinculação e como resposta são constructos distintos, que a lealdade como vinculação medeia totalmente a relação entre a identidade organizacional percebida e a voz e que a identidade organizacional percebida prediz significativamente da lealdade como vinculação, do abandono e da lealdade como resposta.

A segunda interpretação, a mais difundida na literatura mas não a dominante em Hirschman (1970), consiste em enfatizar o lado comportamental da lealdade, vendo-a como uma resposta possível a situações de declínio organizacional caracterizada por uma passividade confiante, alternativa ao abandono, à voz ou à negligência. Esta segunda aceção será por nós denominada lealdade como resposta.

A questão que persiste é a de determinar se estes dois sentidos da lealdade são distintos e, em caso afirmativo, que papel desempenham na relação entre os eventos adversos e as respostas dos indivíduos.

Com base numa amostra de militares da Marinha de

Guerra Portuguesa, apresentamos evidência neste estudo de que lealdade como vinculação e como resposta são constructos distintos, que a lealdade como vinculação medeia totalmente a relação entre a identidade organizacional percebida e a voz e que a identidade organizacional percebida prediz significativamente da lealdade como vinculação, do abandono e da lealdade como resposta.

O modelo de Hirschman e o papel da lealdade

Na sua formulação original, Hirschman (1970) considerava o abandono e a voz como elementos fundamentais nos processos de melhoria da *performance* ou da redução da folga organizacional. Perante situações insatisfatórias ou adversas, os eventos de voz ou de abandono, tanto da parte dos membros organizacionais como dos clientes ou parceiros de negócio, podem ser interpretados pelos gestores como sinais de que algo está a correr mal e, como tal, empreenderem ações tendentes à correção ou melhoria da situação. Estas duas respostas ativas têm um valor de aprendizagem, ao constituírem oportunidades para a gestão focar a sua atenção em aspetos a melhorar.

A resposta de abandono é marcada pela lógica do mercado, sendo que, na ótica dos clientes, implica a existência de produtos alternativos e, no caso dos empregados, de alternativas à sua situação de trabalho. Já a resposta de voz é tributária de uma lógica política cujo valor reside no facto de ser um processo de recuperação perante a inevitável deterioração registada nas empresas, serviços públicos e outras organizações e envolve uma estimativa da capacidade de os clientes ou os membros exercerem influência sobre a organização. Abandono e voz não são ações mutuamente exclusivas, podendo existir em conjunto, serem ambas descartadas, ou surgirem na sequência uma da outra.

Para além do abandono e da voz, a lealdade desempenha um papel fundamental na tese enunciada por Hirschman (1970). Este conceito descreve uma ligação favorável dos clientes ou dos empregados face à organização cujo papel é o de influenciar o abandono e a voz, como duas respostas ativas fundamentais, ou seja, «esta vinculação especial a uma organização, conhecida por lealdade» (p. 77) tem como consequência reduzir a probabilidade de abandono e,

pelo menos enquanto este não acontece, aumentar a possibilidade de voz: «assim, em regra, a lealdade mantém o abandono à distância e ativa a voz» (p. 78). Como é claro, a lealdade descreve uma conexão entre o indivíduo e a organização e representa um capital de confiança fundamental para aquela poder recuperar da expectável deterioração, antes de os seus membros ou os seus clientes a abandonarem.

Apesar da nitidez desta interpretação do significado de lealdade, algumas das matizes introduzidas pelo próprio Hirschman (1970) originaram leituras no sentido de ver a lealdade como uma alternativa de resposta e não como vinculação de clientes ou colaboradores à organização. Como observa o autor, a lealdade não implica necessariamente voz, podendo os indivíduos manterem-se leais face a situações adversas, desde que exista a expectativa de as mesmas virem a ser resolvidas: «eles sofrem em silêncio, confiantes de que em breve melhorarão» (Hirschman, 1970, p. 38). Esta ideia de adoção de uma postura passiva perante condições organizacionais em declínio, caracterizada pela confiança na resolução da situação, foi interpretada por alguns autores (e. g. Farrel, 1983; Rusbult *et al.*, 1988) não como um fator antecedente inibidor do abandono e estimulante da voz, mas como uma alternativa de ação distinta, passível de ser vista como passividade confiante, vindo a fazer parte da bem conhecida tipologia EVLN (*exit, voice, loyalty and neglect*) cujo carácter integrador justifica a sua utilização recorrente (e. g. Naus *et al.*, 2007; Si *et al.*, 2008; Si e Li, 2012).

Não será de estranhar a lealdade ter revelado dificuldades conceptuais e metodológicas, ao ser definida quer como uma conexão dos indivíduos face à organização, quer como um tipo específico de resposta a situações adversas. No entanto, como assinala Saunders (1992), ambas as partes envolvidas nesta controvérsia citam Hirschman (1970) como a fonte principal da sua aceção.

Ao levar ainda mais longe a interpretação do sentido de lealdade, Graham e Keeley (1992) adicionam uma nova *nuance* neste debate. Sugerem os autores a existência de quatro respostas fundamentais às situações de declínio organizacional dependentes da realização de duas decisões e não apenas de uma. Quer dizer, a escolha a fazer não é

entre abandono e voz, mas sim optar por partir ou ficar e, em seguida, decidir-se entre expressar voz ou ficar em silêncio. As respostas dos membros organizacionais a situações insatisfatórias podem assim ser tipificadas a partir de duas dimensões estruturantes: voz (esforço para mudar o *status quo*) *versus* silêncio e abandono (esforço para sair da situação) *versus* ficar. O cruzamento destas dimensões ortogonais dará lugar a dois tipos de lealdade: uma mais ativa e reformista (na combinação de voz e ficar) e uma mais passiva (no cruzamento de silêncio e ficar). As outras duas alternativas são o abandono vociferante (cruzamento de voz e abandono) e o abandono silencioso (cruzamento de silêncio e abandono).

Na interpretação de Graham e Kelly (1992), a aceção de lealdade em Hirschman (1970) é de tipo reformista e definem esta variável como «uma vinculação afetiva a uma organização que leva o participante insatisfeito a declinar alternativas de saída existentes e a permanecer na organização e trabalhar para a mudança» (p. 196). Deste modo, o exercício da voz será gerado a partir da lealdade como vinculação, o que suporta o exame desta potencial relação. Ou seja, se a voz emerge na sequência da lealdade como vinculação, esta última variável mediará a relação entre os eventos adversos e a voz. Por outro lado, será de esperar que iniba o abandono.

Apesar de não ser a linha de pensamento dominante, a ideia de que a noção de lealdade representa uma ligação do indivíduo à organização, e não uma alternativa de respostas, reúne já alguma evidência empírica.

Apesar de não ser a linha de pensamento dominante, a ideia de que a noção de lealdade representa uma ligação do indivíduo à organização, e não uma alternativa de respostas, reúne já alguma evidência empírica. Por exemplo, Boroff e Lewin (1997) mostram como a lealdade tem uma relação positiva com o exercício da voz e negativa com a intenção de abandono de uma empresa, sendo que os empregados leais sofrem em silêncio. Olson-Buchana e Boswell (2002) evidenciam como os membros mais leais preferem métodos menos formais para expressarem o seu

descontentamento e como o uso deste tipo de métodos reduz a intenção de saída. Mais recentemente, Burris *et al.* (2007) mostram como a intenção de saída se encontra relacionada com a voz e medeia a relação entre a percepção da liderança e a voz, enquanto a vinculação não prediz diretamente a voz nem medeia as relações entre a liderança e a voz.

A ausência de um quadro explicativo integrado leva estes estudos a não observarem adequadamente a natureza da relação entre os atributos organizacionais potencialmente adversos e a forma de estar dos seus membros. Adicionalmente, ao assumir a existência de duas ações de lealdade, seria de esperar o exame das relações entre ambos os conceitos, o que permitiria ganhar entendimento acrescido sobre a dinâmica das relações entre as variáveis do modelo original de Hirschman (1970).

Características organizacionais geradoras de lealdade e papel mediador da lealdade como vinculação

Uma contribuição relevante para integrar as características organizacionais no quadro do exame das relações entre a lealdade como vinculação e as respostas dos indivíduos surge do próprio Hirschman (1974; 1978), ao preconizar a existência de instituições que desejam promover a lealdade sem com isto, necessariamente, pretenderem retardar o abandono e incrementar a voz. Dado ser provável o *feedback* obtido pela gestão através do abandono e da voz ter efeitos a longo prazo, a gestão poderá pretender reunir condições para agir, a curto prazo, de acordo com as suas ambições, o que faz das deserções e das queixas dos membros entraves a este desiderato.

A existência de uma ligação intensa entre os membros e a organização assume especial interesse para a gestão, ao contribuir para que esta possa atuar num contexto de menor constrangimento (Kolarska e Aldrich, 1980) e favorecer a ação imediata ou a implementação de decisões menos populares. Este argumento é expandido por Graham e Keeley (1992) ao sugerirem que as organizações cujas culturas valorizam a participação e que são governadas de forma descentralizada tenderão a dar lugar a lealdade reformista. Por oposição, culturas que privilegiam a obediência e formas de governação centralizadas darão lugar a lealdade passiva.

Não obstante a ausência de evidência empírica destas proposições, ao apontar para as características organizacionais influenciadoras da emergência da lealdade, a contribuição de Graham e Keeley (1992) é especialmente relevante. Permanece, contudo, por identificar, que características organizacionais deverão merecer atenção enquanto fatores explicativos da vinculação. Uma pista possível é avançada por Hirschman (1970), ao sugerir a possibilidade de a lealdade ser estimulada através da criação de dificuldades à entrada e à saída, o que remete a discussão para a importância do rigor da seleção e a severidade dos processos de socialização, mas também para a relevância da mobilidade individual.

Por outro lado, de acordo com Kolarska e Aldrich (1980) estas formas intensas de lealdade poderão ser obtidas através da promoção de um comprometimento com um «valor superior, representando os valores originais de uma organização» (p. 51), mesmo se a lealdade face a este propósito supraordenado não for tão relevante quanto a procura dos gestores de gerar uma adesão inquestionável ao seu modo de governação. Se atendermos ao possível efeito deste objetivo supraordenado na promoção da vinculação, em conjunto com as características das culturas e sistemas de governação que enfatizam a hierarquia e a obediência, estaremos em condições de desenhar o esboço de um quadro de referência mais integrado para examinar o papel da lealdade como vinculação, tendo por referência a percepção das características organizacionais.

Na medida em que um grupo possibilite aos seus membros manterem a continuidade do seu eu, distinguirem-se dos outros e aumentarem a sua autoestima, reunirá as condições básicas para que os seus membros se identifiquem mais com ele e, consequentemente, procurarem mais contacto, cooperarem mais com este grupo e competirem mais com membros de outros grupos.

Em nosso entender, a teoria da identidade e da identificação organizacional adequa-se ao desenvolvimento de um quadro de referência que contemple as características orga-

nizacionais, a relação estabelecida entre os indivíduos e a organização e as suas orientações comportamentais (Dutton *et al.*, 1994; Dukerich *et al.*, 2002; Haslam *et al.*, 2003). O argumento central desta corrente pode ser enunciado do seguinte modo: na medida em que um grupo possibilite aos seus membros manterem a continuidade do seu eu, distinguirem-se dos outros e aumentarem a sua autoestima, reunirá as condições básicas para que os seus membros se identifiquem mais com ele e, consequentemente, procurarem mais contacto, cooperarem mais com este grupo e competirem mais com membros de outros grupos.

Uma boa parte do interesse em estudar a identificação dos indivíduos decorre da natureza dos seus resultados, na quase totalidade com elevado significado individual e coletivo (Riketta, 2005). De acordo com a revisão levada a cabo por Ashforth *et al.* (2008), as consequências da identificação aumentada mais referenciadas incluem comportamentos de cooperação, esforço e tomada de decisão em favor dos grupos de pertença, motivação intrínseca e *performance* acrescidas, partilha de informação e ação coordenada mais evidente, sustentando a teorização precedente. Naturalmente, ações como abandono, voz ou lealdade como resposta enquadram-se neste tipo de resultados.

A sistematização da teoria da identidade aplicada ao contexto organizacional formulada por Dutton *et al.* (1994) inspirou um número assinalável de estudos empíricos (e. g. Fuller *et al.*, 2006; Herrbach *et al.*, 2004; Bartels *et al.*, 2007). Sumarizando o essencial desta visão, diremos que a identificação dos indivíduos está positivamente relacionada com a atratividade da identidade da organização a que pertencem e que a identificação ampliada acarreta comportamentos pró-organização. Esta sequência explicativa parece-nos ser adequada para examinar o papel da lealdade como vinculação na sua relação com a identidade organizacional.

Adicionalmente, a pertinência da abordagem baseada na teoria da identificação encontra eco no trabalho original de Hirschman (1970) que, para além de definir a lealdade como uma conexão do indivíduo à organização, alude nesta ligação ao sentido de pertença e à relevância de se considerar a avaliação de aspetos mais globais na perceção dos grupos de pertença. Como assinala o próprio autor: «este paradigma da lealdade o nosso país, certo ou errado, não

fará sentido se for expectável que o nosso país continue eternamente a fazer tudo mal» (p. 78, *itálico adicionado*).

O conceito de identidade organizacional é complexo e existe acentuada variabilidade sobre o modo como deverá ser estudado (Gioia *et al.*, 2013; Foreman, *et al.*, 2012). No presente estudo, uma vez que o conceito será operacionalizado ao nível individual, adotamos a expressão identidade organizacional percebida, em conformidade com o esforço de clarificação conceptual levado a cabo por Brown *et al.* (2006). Por outro lado, inspirámo-nos na clássica teoria da *gestalt*, em especial a lei da boa forma (**Prägnanz Law**; ver Wagemans *et al.*, 2012a, 2012b, para uma revisão exaustiva de um século da abordagem *gestáltica* à perceção), pois sugere a tendência humana para perceber objetos como conjunto estruturados em vez da soma das suas partes constituintes. Para determinar o conteúdo da identidade, utilizámos a noção de ideologia central, tal como formulada por Collins e Porras (1994), composta pela existência de um propósito e de um número restrito de valores, elementos capazes de mobilizar e nortear o essencial da ação organizacional.

Assim, sugerimos que a identidade organizacional percebida é um constructo de ordem elevada (Harrison *et al.*, 2006), composto por três constructos de primeiro nível: 1 – uma missão clara e partilhada pelos seus membros; 2 – a ausência de sinais contraditórios emitidos pela organização quando comunica o seu propósito; 3 – um conjunto de valores salientes.

As forças armadas são entidades adequadas para estudar a abordagem aqui sugerida, dado reunirem alguns atributos relevantes. Por um lado, podem ser consideradas contextos em que a promoção da lealdade é um elemento central à entrada, a socialização é difícil e a saída também o poderá ser, existe uma cultura centralizada que privilegia a obediência e desempenham um papel na sociedade cujo propósito é claro para todos os seus membros. Por outro, consideramos a possibilidade de, sendo militares, as organizações procurarem preparar os seus membros para ações imediatas, para as quais a lealdade e a obediência são essenciais, o que não é, necessariamente, incompatível com a lealdade dos membros face aos atributos mais gerais do propósito organizacional. Neste contexto, a proeminência e partilha

do propósito organizacional, a coerência entre os diferentes atributos da instituição e a saliência dos seus valores centrais poderão constituir condições geradoras de lealdade como vinculação acrescida.

Em suma, em organizações militares, sugerimos que a lealdade como vinculação está relacionada com a percepção da identidade organizacional. Por outro lado, será de esperar que a lealdade como vinculação esteja também relacionada com as respostas dos membros organizacionais, mediando a relação entre estas respostas e a identidade organizacional percebida, argumento consistente com a proposta original de Hirschman (1970), uma vez que a voz se forma como consequência da lealdade como vinculação. Alargando o sentido desta proposição, diremos que é expectável que a lealdade como vinculação medie também a relação entre a identidade organizacional percebida, quer com a voz, quer com a lealdade como resposta. Dado a promoção da vinculação ser um elemento integrante da identidade destas organizações, as respostas dos membros organizacionais poderão estar diretamente relacionadas com os atributos da identidade organizacional, sem efeito mediador da vinculação. A Figura 1 representa o modelo que sugerimos.

Deste modo, formulamos as seguintes hipóteses:

H1: a identidade percebida está positivamente relacionada com a lealdade como vinculação.

H2: a identidade percebida está relacionada: a) negativamente com o abandono; b) positivamente com a voz; c) positivamente com a lealdade como resposta.

H3: a lealdade como vinculação está relacionada: a) negativamente com o abandono; b) positivamente com a voz; c) positivamente com a lealdade como resposta.

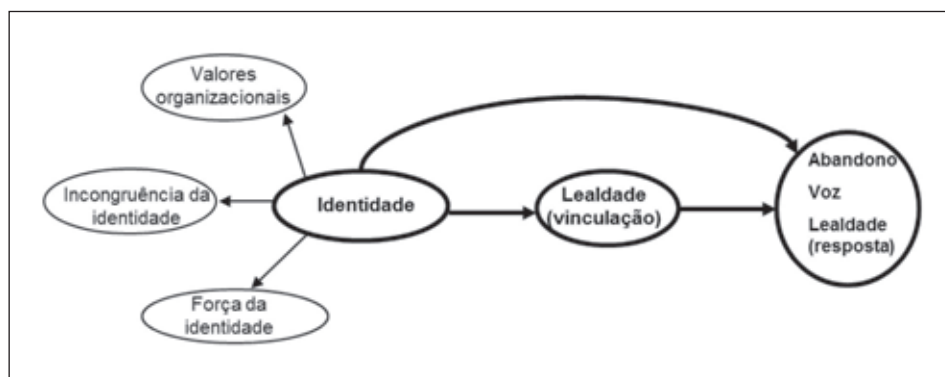
H4: a lealdade como vinculação medeia a relação entre a identidade organizacional percebida e a) o abandono; b) a voz; c) a lealdade como resposta.

Método

Amostra e procedimento

Testámos as nossas hipóteses numa amostra de militares da Marinha de Guerra. Dirigimos o convite à participação voluntária de 650 militares dos quadros permanentes e do regime de contrato, em serviço efetivo em 2010, distribuídos proporcionalmente pelas três categorias fundamentais das forças armadas (oficiais, sargentos e praças). O quarto autor coordenou este procedimento. Foram obtidos 443 questionários válidos (taxa de resposta 68,2%), dos quais 21,9% eram oficiais, 24,4% eram sargentos e 53,7% eram praças. Deste mesmo conjunto, 83,1% pertenciam ao quadro permanente e 16,9% tinham um contrato a termo certo. A idade média era de 35,41 anos (DP=10,07) e a antiguidade média de 16,03 anos (DP=9,88). Do total, 89,2% pertenciam ao género masculino.

Figura 1
Modelo em estudo



Medidas

A medida de abandono é composta por quatro itens, três ligeiramente adaptados de Rusbult *et al.* (1988) e um criado por Nunes *et al.* (1992) («há dias em que as coisas correm tão mal que só me apetece sair da Marinha e ir trabalhar para outro sítio»). Para medir a voz usaram-se igualmente três itens ligeiramente adaptados da escala de Rusbult *et al.* (1988) e um gerado por Nunes *et al.* (1992) («uma boa maneira de agir na Marinha é ser ativo e apresentar soluções para os problemas que vão surgindo»). A lealdade como resposta foi medida através da adaptação dos três itens de Farrel (1983), tendo sido adicionado um item de Nunes *et al.* (1992) («pode confiar-se nas chefias para resolverem os problemas que surgem»).

Com base numa análise fatorial exploratória ao conjunto de doze itens, após eliminar quatro itens por irrelevância ou por ambiguidade, retiveram-se nove, três dos quais refletindo cada um dos conceitos. A fiabilidade é aceitável, pois obtiveram-se valores de $\alpha=0,90$ para o abandono, $\alpha=0,75$ para a voz e $\alpha=0,72$ para a lealdade como resposta.

Para medir a lealdade como vinculação, utilizámos a escala de identificação desenvolvida por Mael e Ashforth (1992), dado esta medir exatamente a conexão entre os indivíduos e as organizações a que pertencem. Após eliminar um dos itens, retiveram-se cinco, tendo-se obtido um valor de fiabilidade aceitável ($\alpha=0,83$). Uma vez que esta medida estava a ser utilizada para operacionalizar a lealdade como vinculação, torna-se pertinente discriminá-la da lealdade como resposta. Para este efeito, levámos a cabo uma análise fatorial confirmatória. Num primeiro momento, considerámos a possibilidade de existirem dois conceitos distintos, a lealdade como vinculação e a lealdade como resposta, refletidos nos respetivos itens. Os indicadores de ajustamento são aceitáveis ($\chi^2/GL=1,87$; CFI=0,98; TLI=0,98; SRMR=0,04). Num segundo momento, examinámos a possibilidade de todos os itens refletirem um conceito único, o que mostrou não ter apoio nos dados ($\chi^2/GL=8,79$; CFI=0,86; TLI=0,80; SRMR=0,08).

Medimos a força da identidade e a incongruência da identidade através de quatro e três itens, respetivamente, das medidas desenvolvidas por Kreiner e Ashforth (2004).

Segundo os autores, a força da identidade organizacional traduz a perceção de clareza e partilha da missão organizacional e a incongruência da identidade representa a perceção da presença de sinais contraditórios emitidos pela organização sobre o seu propósito. A consistência interna das escalas é boa, com os valores de $\alpha=0,84$ para a força da identidade e de $\alpha=0,87$ e para a incongruência da identidade.

Os valores organizacionais foram medidos através da escala de Symlog (Bales e Cohen, 1979), adaptada para a realidade portuguesa em contexto militar naval por Jesuíno (1987), a qual permite localizar qualquer entidade num espaço tridimensional bipolar: U-D (ativo, dominante *versus* passivo, submisso); P-N, amigável, positivo *versus* não amigável, negativo; F-B, aceitação da autoridade estabelecida *versus* oposição à autoridade estabelecida.

O exame da possibilidade de a força e a incongruência da identidade e de os valores organizacionais serem o reflexo de uma variável latente de nível superior, a identidade organizacional percebida, mostra ter apoio nos dados ($\chi^2/GL=2,59$; CFI=0,98; TLI=0,97; SRMR=0,05). A evidência empírica não sustenta a hipótese de existir uma variável latente refletida diretamente pelos indicadores destes três conceitos constituintes da identidade ($\chi^2/GL=12,24$; CFI=0,81; TLI=0,75; SRMR=0,08).

Resultados

As médias, desvios-padrão e as correlações entre as variáveis em estudo são apresentadas na Tabela (ver p. 56). As relações entre as variáveis em estudo não ultrapassam 0,60, o que sugere um nível de multicolinearidade aceitável (Nunnally, 1978).

De forma consistente com a hipótese 1, verificamos que a lealdade como vinculação se relaciona no sentido esperado com os constructos de primeira ordem integrantes da identidade organizacional percebida, pois existe uma correlação positiva, se bem que fraca, com os valores e de maneira mais intensa com a força da identidade ($r=0,53$) e negativa com a incongruência ($r=-0,44$). As relações entre o abandono, a voz e a lealdade como resposta e os constructos da identidade percebida vão ao encontro do preconizado na hipótese 2. O abandono correlaciona-se negativamente com

Tabela
Médias, desvio-padrão e correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Idade	35,41	10,07										
2. Antiguidade	16,03	9,88	,98**									
3. Valores U-D	2,25	3,68	-,08	-,09								
4. Valores P-N	2,12	3,72	,00	-,02	,26**							
5. Valores F-B	4,35	4,19	,13**	,12*	,31**	,29**						
6. Força da identidade	3,39	,82	,13**	,12*	,19**	,35**	,38**					
7. Incongruência da identidade	2,81	,89	-,17**	-,18**	-,14**	-,44**	-,40**	-,58**				
8. Lealdade como vinculação	3,63	,74	,21**	,20**	,12*	,23**	,31**	,53**	-,44**			
9. Abandono	2,50	1,05	-,04	-,05	-,13**	-,31**	-,24**	-,43**	,54**	-,39**		
10. Voz	3,59	,71	,24**	,24**	,02	,10*	,25**	,23**	-,17**	,42**	-,20**	
11. Lealdade como resposta	3,01	,77	,01	,02	,20**	,21**	,28**	,54**	-,43**	,41**	-,33**	,27**

N=443; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; todas as variáveis medidas em escalas de 1 a 5, exceto os valores organizacionais (1-3)

a força da identidade ($r = -0,43$) e positivamente com a incongruência da identidade ($r = -0,54$). As correlações com a voz são bastantes mais fracas sugerindo um efeito indireto.

No respeitante à hipótese 3, a qual prediz a existência de uma relação negativa entre a lealdade como vinculação e o abandono e positiva entre aquela variável e a voz e a lealdade como resposta, as correlações proporcionam também apoio inicial. Assim, a lealdade como vinculação correlaciona negativamente com o abandono ($r = -0,39$) e positivamente com a voz ($r = 0,42$) e com a lealdade como resposta ($r = 0,41$).

Testámos os efeitos de mediação inerentes à hipótese 4 através do cálculo de equações estruturais, tal como sugerido por MacKinnon *et al.* (2007) e Cheung e Lau (2008), determinando os intervalos de confiança dos parâmetros com base em procedimentos de reamostragem múltipla (1000 amostras *bootstrap*). Por razões de parcimónia, apresentam-se, nas Figuras 2 a 4, apenas os valores referentes às relações entre as variáveis latentes. Os resultados obtidos para o abandono (ver Figura 2, p. 57) mostram que o modelo descreve apropriadamente os dados ($\chi^2/GL = 2,19$; CFI=0,96; TLI=0,95; SRMR=0,05). Mais especificamente, existe uma relação significativa positiva entre a identidade organizacional percebida e a lealdade como vinculação ($\beta = 0,84$, $p < 0,01$), e negativa com o abandono ($\beta = -0,63$,

$p < 0,01$), associações que suportam as hipóteses 1 e 2a, respetivamente. Contudo, a relação entre a lealdade como vinculação e o abandono não é significativa, não suportando a hipótese 3a. O exame do efeito indireto da identidade sobre o abandono não é significativo, uma vez que o intervalo de confiança contém 0, indicando a ausência de efeito de mediação da vinculação. Deste modo, a hipótese 4a não encontra base empírica.

No respeitante ao teste do efeito de mediação da vinculação sobre a relação entre a identidade organizacional percebida e a voz (ver Figura 3, p. 57), verificamos que o modelo apresenta valores de ajustamento aceitáveis ($\chi^2/GL = 2,40$; CFI=0,95; TLI=0,94; SRMR=0,06). Mais especificamente, não se obteve uma relação significativa entre a identidade organizacional e a voz ($\beta = -.07$, $p < .01$), não suportando a hipótese 2b. Por sua vez, existe uma relação significativa entre a lealdade como vinculação e a voz ($\beta = .77$, $p < .01$), em linha com a hipótese 3b. O teste do efeito indireto da identidade sobre a voz é significativo, pois o intervalo de confiança não inclui o valor 0, o que confirma o efeito de mediação da vinculação, total no caso vertente. Assim, os dados apoiam a hipótese 4b.

Os resultados obtidos para a lealdade como resposta revestem-se de especial relevo, atendendo à afinidade de significado desta variável com a lealdade como vinculação (ver Figura 4, p. 58). Assim, o modelo descreve os dados de

Figura 2

Resultados do modelo de equações estruturais referente ao efeito mediador da lealdade como vinculação sobre o abandono

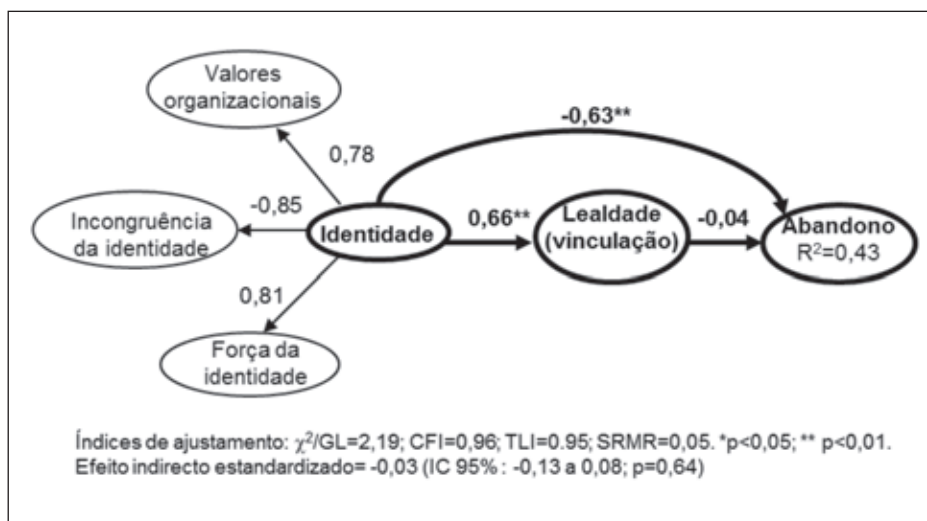
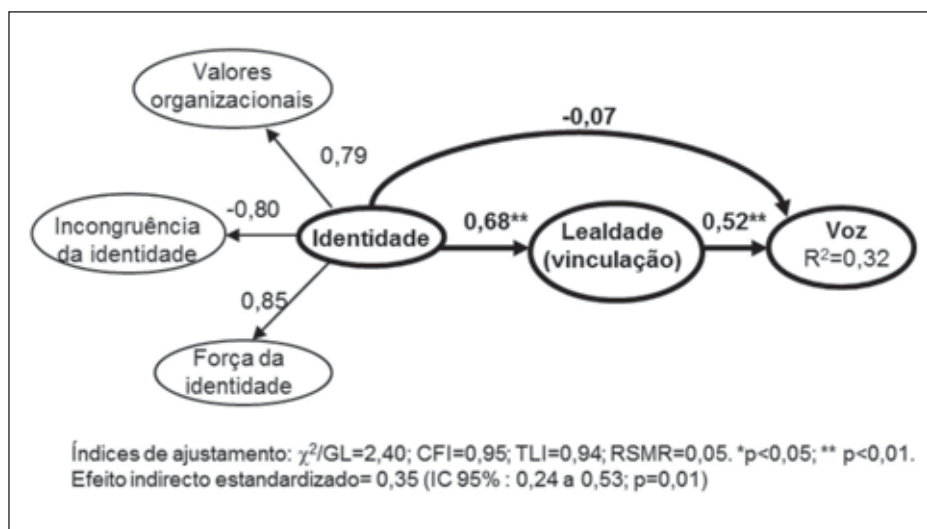


Figura 3

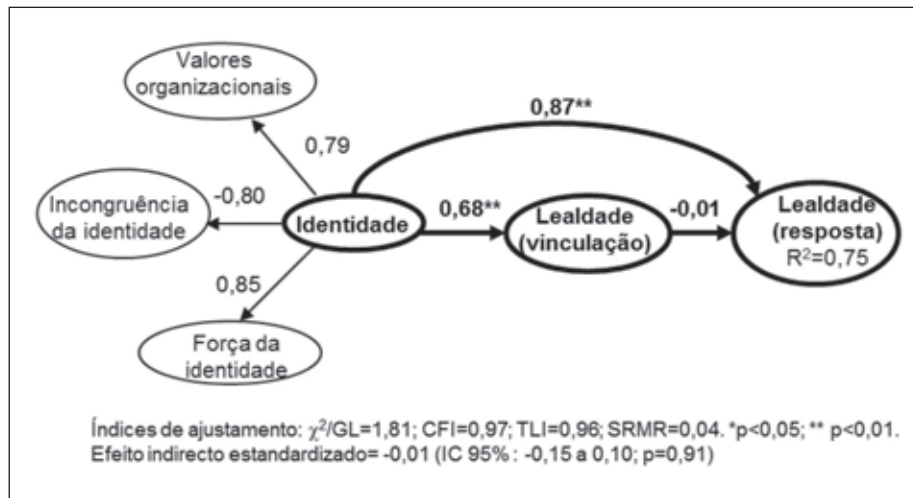
Resultados do modelo de equações estruturais referente ao efeito mediador da lealdade como vinculação sobre a voz



maneira ajustada ($\chi^2/GL=1,81$; CFI=0,97; TLI=0,96; SMRM=0,04). Para além da relação significativa entre a identidade organizacional percebida e a lealdade como vinculação ($\beta=.68$, $p<.01$), em favor da hipótese 1, verifica-se que a identidade organizacional percebida se relaciona po-

sitivamente com a lealdade como resposta ($\beta=.87$, $p<.01$), suportando a favor da hipótese 2c. Ao invés do previsto na hipótese 3c, a lealdade como vinculação não se relaciona com a lealdade como resposta, sendo o efeito indirecto da identidade organizacional percebida sobre a lealdade como

Figura 4
Resultados do modelo de equações estruturais referente ao efeito mediador da lealdade como vinculação sobre a lealdade como resposta



resposta não significativo, pois inclui o valor 0, o que, ao atestar a inexistência de efeito de mediação da vinculação, não sustenta a hipótese 4c.

Discussão

Os resultados obtidos vêm trazer um novo olhar sobre a controvérsia quanto ao papel da lealdade face ao abandono e à voz, ao serem parcialmente consistentes com a proposição original de Hirschman (1970), segundo a qual a lealdade como vinculação tem como função promover a voz enquanto retarda o abandono. De facto, a lealdade como vinculação medeia totalmente a relação entre a identidade organizacional percebida e a voz, mas não apresenta uma relação significativa consistente com o abandono, resultado que vai ainda ao encontro da interpretação de Graham e Keeley (1992), segundo a qual a voz é erigida com base na lealdade. A lealdade como vinculação não se relaciona significativamente com a lealdade como resposta, variável afetada fortemente, de maneira direta, pela percepção da identidade organizacional.

O padrão de resultados obtido difere diametralmente dos registados por investigadores cuja interpretação da noção de lealdade é idêntica à adotada por nós. Recorde-se que Burris *et al.* (2008), conceptualizando a lealdade como vin-

culação, não detetaram qualquer efeito, direto ou indireto, desta variável sobre a voz, em contracorrente com o argumento inicial de Hirschman (1974). Provavelmente o contexto utilizado para a recolha de dados (restaurantes) e a variável antecedente utilizada pelos autores (trocas líderes-membros e supervisão abusiva), por contraste com a abordagem gestáltica à identidade organizacional por nós usada, justificará a ausência desta diferença no sentido da evidência empírica.

Este estudo mostra a existência de dois sentidos distintos para este conceito, que tanto um como outro são influenciados pela percepção da identidade organizacional e que a lealdade como vinculação apenas medeia a relação entre esta variável e a voz.

Num sentido distinto, este estudo representa uma contribuição relevante no quadro da corrente teórica que preconiza a existência de duas aceções na noção de lealdade (Graham e Keeley, 1992; Burris *et al.*, 2008), pois não foram testadas as eventuais relações entre aquelas duas noções. Neste trabalho, verificamos que medindo a lealdade como vinculação com a escala de identificação de Mael e Asforth

(1992) e a lealdade como resposta com a abordagem próxima de Farrel (1983), estamos perante dois conceitos distintos, não relacionados, mas que ambos são influenciados pela mesma variável, a percepção da identidade organizacional. Voltando à controvérsia sobre o significado e papel da lealdade, este estudo mostra a existência de dois sentidos distintos para este conceito, que tanto um como outro são influenciados pela percepção da identidade organizacional e que a lealdade como vinculação apenas medeia a relação entre esta variável e a voz.

O conjunto de resultados mostra ser possível, pelo menos na entidade estudada, estimular o abandono e a lealdade como resposta sem a necessidade de incrementar a lealdade como vinculação, o que remete para o reconhecimento da relevância da identidade organizacional, noção aqui inspirada na saliência e coerência do propósito e dos valores, na orientação dos comportamentos dos seus membros (Kolarska e Aldrich, 1980). Esta importância da identidade cria condições nas quais os líderes poderão obter dos membros organizacionais ações imediatas ou a aceitação de medidas impopulares sem, necessariamente, passarem pela expressão da voz. Recorde-se que a voz é a única resposta em que a lealdade como vinculação intervém, mas a identidade tem também sobre esta variável um efeito, indireto é certo, mas significativo.

Os nossos resultados indiciam que em organizações nas quais a identidade é um elemento verdadeiramente central, o conjunto formado pelas suas características percebidas, segundo a nossa operacionalização, a clareza e partilha da missão organizacional, a ausência de sinais contraditórios emitidos pela organização sobre o seu propósito e a saliência dos seus valores, são suficientes para se obter menos propensão para o abandono e mais respostas de lealdade. Mas para poderem gerar voz nestes contextos, estas características da identidade organizacional podem não ser suficientes, dado esta resposta ser ativada pela existência de vinculação dos indivíduos face à organização.

Em nosso entender, os resultados alcançados neste estudo são condizentes com a tipologia desenvolvida por Graham e Keeley (1992), atrás descrita e cujos eixos organizadores das respostas dos membros organizacionais se estruturam de acordo com a oposição de abandonar a ficar e de voz a

silêncio, em vez da estrutura mais convencional que opõe os polos ativo a passivo e construtivo a destrutivo (Farrel, 1983). Na nossa terminologia, haverá uma oposição entre abandono e lealdade como resposta, que designaremos por eixo da retenção, e uma outra oposição, desta vez entre voz e negligência, eixo por nós denominado positivo versus negativo (Griffin *et al.*, 2007).

Segundo os nossos resultados, na determinação do eixo da retenção, a percepção da identidade organizacional é fundamental, ou seja, os indivíduos que consideram a organização mais coerente, com um propósito mais claro e com valores mais salientes, tendem a não abandonar a organização e a mostrar-se mais leais, mesmo perante a existência de adversidades. Mas a identidade organizacional coerente e saliente não é suficiente para os membros empreenderem comportamentos positivos, ou seja, expressarem voz com valor de recuperação organizacional. A identidade organizacional apenas é capaz de influenciar este tipo de ações se, entretanto, for capaz de estimular a vinculação dos indivíduos, a ponto de estes se definirem a si mesmo como membros desta organização. E é isto mesmo que estará em jogo numa organização militar, como a envolvida neste estudo. Ainda que não fosse o propósito central deste trabalho, este estudo avança ainda uma operacionalização própria da identidade organizacional percebida, dotada de fundamentação e distinta de outros esforços de medida já realizados (van Rekom e van Riel, 2000).

No plano prático, ao sustentar a distinção entre o eixo da retenção e o eixo dos comportamentos positivos, este estudo vem mostrar que a comunicação interna, a liderança e as práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel fundamental.

No plano prático, ao sustentar a distinção entre o eixo da retenção e o eixo dos comportamentos positivos, este estudo vem mostrar que a comunicação interna, a liderança e as práticas de gestão de recursos humanos (RH) desempenham um papel fundamental, não apenas na gestão da identidade (Dhalla, 2007), de maneira a reduzir o abandono e a aumentar a respostas de lealdade, mas também através da

ativação da lealdade como vinculação, fundamental para a geração de comportamentos de voz, cujo valor como fonte de aprendizagem organizacional é inquestionável.

Esta pesquisa contém inevitáveis limitações. Para além do problema da variância atribuível ao método comum, uma visão baseada na identidade não confronta diretamente o poder explicativo desta abordagem, face a outros preditores mais convencionais, tais como a satisfação, o comprometimento, ou a perceção das consequências de cada opção de ação. Estudos subsequentes poderiam continuar na linha da proposta de Harrison *et al.* (2006) e criar constructos de nível superior, o que levaria, por exemplo, a conceptualizar e medir a vinculação, não apenas através da escala de identificação por nós utilizada, mas a ser vista como um construto de ordem elevada, refletido por constructos de primeira ordem, como a identificação profissional, o comprometimento ou a satisfação.

O contexto, no qual obtivemos evidência desta abordagem identitária à explicação das opções de ação individuais, é caracterizado por uma forte inclusão dos indivíduos, marcado por processos de socialização expressamente configurados para marcar esta profunda integração indivíduo-organização. Contextos menos institucionalizados poderão fazer prevalecer outro padrão de resultados, sem esquecer que muitas organizações procuram projetar-se no futuro, orientando as suas ações de acordo com a sua ideologia central (Collins e Porras, 1994) ou o seu propósito (Bartlett e Ghoshal, 1994). O teste desta abordagem em organizações deste tipo mas não militares, poderia gerar evidência relevante sobre a sua robustez.

Importa ainda notar que a organização estudada é composta por três categorias profissionais claramente marcadas, oficiais, sargentos e praças, com estatutos interno e externo diferenciados, sujeitas a práticas de gestão de RH distintas, com relações funcionais de subordinação hierárquica e com probabilidade reduzida de mobilidade entre grupos. Estudos posteriores poderão examinar diferenças prováveis no padrão geral de relações, obtido no seio de cada um dos grupos fundamentais integrantes das forças armadas.

Em síntese, este estudo contribui para a literatura, chamando a atenção para o papel das características da identidade organizacional na determinação da ação dos colaboradores

e evidencia o papel da lealdade como vinculação na explicação destas mesmas respostas, designadamente na emergência da voz, cujo valor na promoção da *performance* organizacional é amplamente reconhecido. Os resultados proporcionam informação relevante para organizações em que o propósito e os valores são elementos que orientam de facto a sua ação. Finalmente, através deste estudo, prestamos tributo ao trabalho publicado por Hirschman (1970), cujo valor está bem patente na sua capacidade de continuar a alimentar a discussão académica. ■

Referências bibliográficas

- ASHFORTH, B. E.; HARRISON, S. H. e CORLEY, K. G. (2008), «Identification in organizations: an examination of four fundamental questions». *Journal of Management*, vol. 34(3), pp. 325-374.
- BALES, R. F. e COHEN, S. P. (1979), **SYMLOG: A System for the Multiple Level Observation of Groups**. The Free Press, Nova Iorque.
- BARTLETT, J.; PRUYN, A.; de JONG, M. e JOUSTRA, I. (2007), «Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, pp. 173-190.
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. (1994), «Changing the role of top management: beyond strategy to purpose». *Harvard Business Review*, novembro-dezembro, pp. 79-88.
- BOROFF, K. E. e LEWIN, D. (1997), «Loyalty, voice and intent to exit a union firm: a conceptual and empirical analysis». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 51(1), pp. 50-63.
- BROWN, T. J.; DACIN, P. A.; PRATT, M. G. e WHETTEN, D. (2006), «Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology». *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 34(2), pp. 99-106.
- BURRIS, E. R.; DETERT, J. R. e CHIABUTU, D. S. (2008), «Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice». *Journal of Applied Psychology*, vol. 93(4), pp. 912-922.
- CHEUNG, G. W. e LAU, R. S. (2008), «Testing mediation and suppression effects of latent variables: bootstrapping with structural equation models». *Organizational Research Methods*, vol. 11(2), pp. 296-325.
- COLLINS, J. C. e PORRAS, J. I. (1994), **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**. Harper Collins, Nova Iorque.
- DHALLA, R. (2007), «Identity: key contributing external and intra-organizational factors». *Corporate Reputation Review*, vol. 10(4), pp. 245-260.
- DUKERICH, J. M.; GOLDEN, B. R. e SHORTELL, S. M. (2002), «Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians». *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, pp. 507-533.
- DUTTON, J. E.; DUKECH, J. M. e HARQUAIL, C. V. (1994), «Organizational images and member identification». *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 239-263.
- FARRELL, D. (1983), «Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job satisfaction: a multidimensional study». *Academy of Management Journal*, vol. 26(4), pp. 596-607.

- FOREMAN, P. O.; WHETTEN, D. A. e MACKEY, A. (2012), «An identity-based view of reputation, image and legitimacy: clarifications and distinctions among related constructs». In M. L. Barnett e T. G. Pollock (EE.), **The Oxford Handbook of Corporate Reputation**. Oxford University Press, Oxford.
- FULLER, J. B.; HESTER, K.; BARNETT, T.; FREY, L.; RELYEA, C. e BEU, D. (2006), «Perceived external prestige and internal respect: new insights into the organizational identification process». *Human Relations*, vol. 59, pp. 815-846.
- GIOIA D. A.; PATVARDHAN, S. D.; HAMILTON, A. L. e CORLEY, K. G. (2013), «Organizational identity formation and change». *The Academy of Management Annals*, vol. 7(1), pp. 123-193.
- GRAHAM, J. W. e KEELEY, M. (1992), «Hirschman's loyalty construct». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 5(3), pp. 191-200.
- GRIFFIN, M.; NEAL, A. e PARKER, S. K. (2007), «A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts». *Academy of Management Journal*, vol. 50(2), pp. 327-347.
- HARRISON, D. A.; NEWMAN, D. A. e ROTH, P. L. (2006), «How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural outcomes and time sequences». *Academy of Management Journal*, vol. 49(2), pp. 305-325.
- HASLAM, S. A.; POSTMES, T. e ELLEMERS, N. (2003), «More than a metaphor: organizational identity makes organizational life possible». *British Journal of Management*, vol. 14, pp. 357-369.
- HERRBACH, O. e MIGNONAC, K. (2004), «How organisational image affects employee attitudes». *Human Resource Management Journal*, vol. 14, pp. 76-88.
- HIRSCHMAN, A. O. (1970), **Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States**. Harvard University Press, Cambridge.
- HIRSCHMAN, A. O. (1974), «Exit, voice, and loyalty: further reflections and a survey of recent contributions». *Social Science Information*, vol. 13(1), pp. 7-26.
- HIRSCHMAN, A. O. (1978), «Exit, voice, and the State». *World Politics*, vol. 31(1), pp. 90-107.
- JESUINO, J. C. (1979), **Processos de Liderança**. Horizonte, Lisboa.
- KOLARSKA, L. e ALDRICH, H. (1980), «Exit, voice, and silence: consumers' and managers' responses to organizational decline». *Organizational Studies*, vol. 1(1), pp. 41-58.
- KREINER, G. E. e ASHFORTH, B. E. (2004), «Evidence toward an expanded model of organizational identification». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 1-27.
- MACKINNON, D. P.; FAIRCHILD, A. J. e FRITZ, M. S. (2007), «Mediation analysis». *Annual Review of Psychology*, vol. 58, pp. 593-614.
- MAEL, F. A. e ASHFORTH, B. E. (1992), «Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, pp. 103-123.
- NAUS, F.; van ITERSOM, A. e ROE, R. (2007), «Organizational cynicism: extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace». *Human Relations*, vol. 60(5), pp. 683-718.
- NUNES, F.; MONTEIRO, G.; OLIVEIRA, S. e SILVA, N. (1992), «Determinantes das opções comportamentais dos cadetes da Escola Naval». *Revista de Psicologia Militar*, vol. 1, pp. 137-148.
- NUNNALLY, J. C. (1978), **Psychometric Theory**. 2.^a ed. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- OLSON-BUCHANA, J. B. e BOSWELL, W. R. (2002), «The role of employee loyalty and formality in voicing discontent». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(6), pp. 1167-1174.
- RIKETTA, M. (2005), «Organizational identification: a meta-analysis». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, pp. 358-384.
- RUSBULT, C. E.; FARREL, D.; ROGERS, G. e MAINOUS III, A. G. (1988), «Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to declining satisfaction». *Academy of Management Journal*, vol. 31(3), pp. 599-627.
- SAUNDERS, D. M. (1992), «Introduction to research on Hirschman's exit, voice, and loyalty model». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 5(3), pp. 197-190.
- SI, S. e LI, Y. (2012), «Human resource management practices and exit, voice, loyalty, and neglect: organizational commitment as a mediator». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23(8), pp. 1705-1716.
- SI, S.; WEI, F. e LI, Y. (2008), «The effect of organizational psychological contract violation on managers' exit, voice, loyalty and neglect in the Chinese context». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19(5), pp. 932-944.
- Van REKOM, J. e Van RIEL, C. (2000), «Operational measures of organizational identity: a review of existing methods». *Corporate Reputation Review*, vol. 3(4), pp. 334-350.
- WAGEMANS, J.; ELDER, J. H.; KUBOVY, M.; PALMER, S. E.; PETERSON, M. A.; SINGH, M. e Von der HEYDT, R. (2012a), «A century of gestalt psychology in visual perception I. Perceptual grouping and figure-ground organization». *Psychological Bulletin*, vol. 138(6), pp. 1171-1217.
- WAGEMANS, J.; FELDMAN, J.; GEPSHTEIN, S.; KIMCHI, R.; POMERANTZ, J. R.; Van der HELM, P. A. e Van LEEUWEN, C. (2012b), «A century of gestalt psychology in visual perception II. Conceptual and theoretical foundations». *Psychological Bulletin*, vol. 138(6), pp. 1218-1252.