

## **11**

### **Conclusão**

Neste capítulo são tecidos os comentários finais acerca do processo de pesquisa que culminou com a redação do presente relatório, bem como sobre os resultados alcançados durante o trabalho de revisão bibliográfica e durante o estudo empírico. Num primeiro momento, são recordadas algumas das considerações levantadas nos capítulos anteriores para que se possa debater a metodologia, o referencial teórico e o trabalho no campo à luz dos resultados obtidos. Na segunda seção, são oferecidas sugestões e diretrizes de investigação para dar prosseguimento aos esforços de pesquisa aqui iniciados.

#### **11.1.**

##### **Considerações conclusivas**

O problema que motivou à realização da presente tese configurou-se no objetivo de propiciar uma compreensão essencial da experiência interativa sócio-técnica com a luz por consumidores e operadores nos cenários físicos oferecidos pela organização durante o espetáculo mercadológico de serviços. Para representar que esse objetivo havia sido atingido, estipulava-se a redação de proposições por meio das quais se pudesse chegar àquela compreensão.

Neste sentido, acredita-se que os objetivos principais e secundários da pesquisa foram satisfatoriamente cumpridos, não somente por conta da geração das tais 65 proposições ou dos 15 temas essenciais listados ao término do capítulo anterior, como também em virtude das razões que se passa a expor, muitas das quais não podem ser dissociadas da própria experiência do pesquisador. Juntas, as conclusões sobre o trabalho da pesquisa e sobre o trabalho do pesquisador reivindicam que a tarefa de pesquisa tenha produzido resultados relevantes.

Com relação à apropriação conceptual do fenómeno luminoso, acredita-se que as definições geradas nas disciplinas físicas e biomédicas acabaram por reforçar a ideia de que a experiência dos participantes dos encontros de serviços não pode prescindir da vivência daqueles que interagem com o cenário e com seus recursos de luz. Em outras palavras, quando se mostra que não existe um conceito objetivo e concreto para a luz e que sua percepção depende fortemente da subjetividade do observador, abre-se espaço para que se defenda a impossibilidade de separar o estudo da luz daqueles que têm contato com ela. Dito de forma ainda mais simples, uma das conclusões mais importantes da tese parece ser a de que não há como investigar o fenómeno da iluminação em empresas de serviços sem praticar a mais clássica das diretrizes da disciplina de Marketing: ouvir o cliente.

No campo, recordou-se também que ouvir o cliente não significa somente escutar os consumidores da organização, mas praticar essa escuta com relação aos clientes internos da loja. Os depoimentos da equipe de entrega do serviço parecem ser fundamentais para que a empresa possa tanto compreender como seus consumidores interagem com a luz quanto desenvolver sistemas lumínicos capazes de gerar atitudes favoráveis também por parte dos operadores.

Seja o cliente um consumidor, seja um prestador de serviços, a ideia de ouvi-lo pode despertar considerações epistemológicas relevantes. O trabalho no campo parece ter sido eficiente para ensinar ao pesquisador, por exemplo, que se a ideia de Marketing realmente está relacionada com a perspectiva de ouvir o cliente, então essa escuta deve ser elaborada para capacitar estudiosos e praticantes a ouvi-lo da maneira como ele mesmo deseja falar. Pesquisadores e gerentes não podem esperar que a imposição de uma linguagem estranha aos consumidores seja suficiente para capturar suas necessidades de mercado. Ouvir o consumidor significa, antes de tudo, aprender a comunicar-se com ele do modo que ele deseja se comunicar.

A perspectiva fenomenológica parece ter sido capaz de evidenciar essa noção com bastante propriedade. Se a ideia do trabalho era buscar compreender de que forma a experiência interativa com a luz era percebida pelos que a experimentam, em primeiro lugar foi necessário aprender como conversar com essas pessoas sobre iluminação. Somente ouvindo o cliente da maneira como ele pretendia se expressar, pôde-se gerar proposições tais como Pp18, Pp19, Pp26, Pp27, Pp33, Pp34, Pp35, Pp36, Pp38, Pp51, Pp53, Pp61, Pp64, Pp69 e Pp73,

cujos enunciados surpreenderam o pesquisador, já que nenhuma delas poderia ser criada se as perguntas das entrevistas tivessem sido elaboradas considerando-se apenas o referencial teórico.

Pode-se argumentar, adicionalmente, que seguir um curso de pesquisa que tenha privilegiado a transdisciplinaridade e a interdisciplinaridade foi uma escolha acertada para ampliar e para aprofundar a compreensão do fenômeno luminoso em serviços. O aporte e a conjunção de perspectivas aparentemente díspares – tais como Física Quântica e Teatro, Neurofisiologia e Belas Artes – certamente contribuiu para que se pudesse formar uma idéia mais completa, mais abrangente e, principalmente, mais crítica do problema que se estava investigando. Sugere-se, assim, que o diálogo com outras disciplinas e com outros campos do conhecimento seja especialmente relevante para o estudo do fenômeno de serviços, o qual trata de uma instância vivencial que ainda está distante de ser apreendida em sua plenitude.

A conversa entre Administração de serviços e Artes Cênicas, por instância, diálogo que vem ocorrendo há quase duas décadas, ainda poderá avançar bastante se os teóricos de Marketing estiverem dispostos a enxergar não o teatro como ferramenta a serviço da empresa, porém antes como uma dimensão fundamental para a trajetória evolutiva da espécie humana. Será justo que os acadêmicos de Marketing de Serviços continuem a crer que os quase quatro mil anos de teoria teatral possam continuar sendo condensados na percepção de que uma empresa de serviços também conta com um palco, um cenário, bastidores e um elenco do qual se espera o desempenho de uma performance ? A menos que os teóricos de Marketing procedam ao estudo sistemático das Artes Cênicas com a mesma seriedade com a qual se dedicam ao estudo da estatística, a perspectiva dramática parece condenada a continuar somente uma metáfora, apresentada como um capítulo divertido de um livro de Marketing de Serviços. Por intermédio da presente tese, deseja-se estimular que outras contribuições possam ainda nascer dessa integração transdisciplinar.

Quando são tomadas, por exemplo, as construções teóricas representadas na Figura 5 (p. 57) e na Figura 6 (p. 58), que tratam da luz vista como recurso cenográfico por estudiosos e praticantes de Artes Cênicas, tem-se uma noção mais acurada de quanto se poderia ganhar se fossem importadas mais contribuições teatrais para a administração de serviços. Na Figura 5, o aproveitamento

simultâneo das cinco funções desempenhadas pela luz no palco não foi registrado em nenhuma das mais de trezentas empresas visitadas. Da mesma forma, dificilmente uma loja de serviços chega a preocupar-se com metade dos efeitos listados na Figura 6.

Cabe recordar que a presente pesquisa foi conduzida em ambientes de serviços especiais, em sua maior parte temáticos ou teatralizados, ou seja, nos cenários classificados como excitantes pela Figura 21 (p. 111). Imagine-se a deficiência que se poderia encontrar nos cenários deprimentes ou nos desoladores, com relação aos recursos luminosos. Considera-se, aliás, que outra conclusão óbvia do presente trabalho é que as empresas de serviços parecem estar menosprezando, subutilizando ou simplesmente ignorando as potencialidades da luz como recurso mercadológico. Mesmo para as lojas em que foram detectadas preocupações gerenciais – e, em raríssimos casos, as preocupações estratégicas sugeridas no Capítulo 5 – as rotinas das empresas parecem relegar a preocupação com a luz para um patamar inferior.

Por todas essas razões, acredita-se que as contribuições nascidas do desenvolvimento da presente tese tenham sido relevantes não só para ampliar o conhecimento que se tem da luz em serviços, como também para permitir novos avanços na compreensão do conjunto de evidências físicas ou palpabilidades que as empresas oferecem a seus públicos. Recorde-se, mais uma vez, a questão de como o cenário afeta os participantes do encontro de serviços, abordada tradicionalmente por meio da Figura 11 (p. 72). A revisão bibliográfica conduzida pelo presente trabalho defendeu que, ao invés de se utilizar cegamente aquele modelo, explore-se antes a Figura 12 (p. 73). Uma apreciação comparativa entre as duas figuras sugere que o consumidor pode estar querendo comunicar-se com a organização durante as interações de serviços por cinco vias diferentes, conquanto a empresa pode estar preparada para responder somente por três vias.

As considerações nascidas a partir do exame da experiência prática de pessoas que trabalham diretamente com a construção de cenários ou com a modificação de ambientes de loja também serviram para ensinar ao pesquisador que a vivência profissional talvez possa constituir-se, eventualmente, em matéria científica. De fato, muitos dos depoimentos ouvidos no campo já haviam sido antevistos quando se buscou agregar o saber prático à revisão teórica, como na Figura 14 (p. 94), na Figura 15 (p. 94) e na Figura 17 (p. 98).

Com relação ao *framework* escolhido para dar suporte ao estudo de campo, julga-se que Mehrabian-Russel tenha sido um instrumento adequado para promover um norte ao trabalho. A dificuldade observada no início de cada entrevista, em que era necessário fazer com que os informantes pudessem sensibilizar-se para as perguntas, não teria sido contornada tão facilmente se o foco das conversas não estivesse direcionado por Mehrabian-Russel. Por outro lado, o modelo mostrou-se suficientemente permeável para que fossem registradas narrativas nas quais suas três etapas eram insuficientes para abarcar a riqueza do depoimento. A experiência prévia do pesquisador com trabalhos de campo amparados no *framework* foi importante para que se pudesse transitar pelo campo com mais confiança.

Cabe observar que as quatro lojas de serviços registradas no final da seção 6.4 (a partir da p. 120), as quais ilustram o capítulo em que se apresenta Mehrabian-Russel, parecem, depois de diversas incursões ao campo, construções fantásticas e alucinadas, muito distantes da realidade experimentada pelas empresas brasileiras. Em outras palavras, o trabalho no campo parece ter sido capaz de convencer o pesquisador que existem outros fatores determinantes que dificultam a elaboração, por empresas brasileiras, de um cenário de serviço que siga padrões *hollywoodianos* de excelência. Para a maior parte das organizações brasileiras, as quais têm administração familiar e gestores permanentemente preocupados com a redução de custos para subsistir em um ambiente de graves incertezas econômicas, talvez não seja justo que se exija um padrão de iluminação próximo ao daquelas lojas. No entanto, mesmo que aquelas imagens delirantes não sejam atingíveis, a curto prazo, pela maioria das empresas de serviços brasileiras, certamente há um longo caminho a se percorrer para que se possa deixar para trás as deficiências que parecem ter sido detectadas no campo com relação à gerência dos atuais sistemas de iluminação.

No que tange à organização do trabalho empírico, deseja-se registrar que depois das primeiras visitas às lojas, se havia chegado a uma lista de dez empresas ideais com as quais se esperava poder trabalhar. Dessas dez lojas, somente quatro acabaram fazendo parte do grupo de nove empresas listadas no Capítulo 8. Nas seis lojas que acabaram ficando de fora do trabalho, houve problemas com a gerência ou com os proprietários da empresa. Na maior parte delas, algum representante da loja alegava que a administração tinha medo que as informações

coletadas pudessem ser utilizadas para denegrir a imagem da loja. Em outros casos, foi dito à equipe de campo que não se desejava importunar os consumidores no momento da compra, porque eles poderiam desistir de adquirir os produtos vendidos, o que poderia significar um prejuízo com o qual a loja, em tempos de vacas magras, não poderia absorver. Seja como for, evidencia-se novamente a distância que ainda permanece entre teóricos e praticantes no Brasil, não somente com respeito à utilização prática das teorias desenvolvidas, mas antes por conta do impedimento da própria realização da pesquisa.

Ainda assim, deseja-se acreditar que as interações entre pesquisadores e sujeitos tenham sido bastante proveitosas, como mostra o grande número de proposições geradas a partir das entrevistas e das observações. No que se refere especificamente ao método da observação, cabem duas reflexões adicionais. Em primeiro lugar, percebeu-se uma dificuldade recorrente nos momentos em que a equipe dispunha-se a relatar suas observações de campo. Possivelmente por conta de questões que perpassam os âmbitos da educação e da cultura, ficou a impressão de que os pesquisadores não estavam aptos a registrar somente aquilo que haviam observado. Parecia que havia a necessidade de que cada observação fosse acompanhada por um conselho ou por uma recomendação que enfatizasse pontos positivos observados ou, ao contrário, que minimizasse os pontos negativos. Em outras palavras, talvez os pesquisadores brasileiros em Administração, educados nos moldes norte-americanos e europeus, sintam-se compelidos a fazer com que a prescrição sobreponha-se à descrição do fenômeno observado.

Em segundo lugar, ainda com relação à observação, uma leitura mais detida do Capítulo 9 fará notar que, embora o autor da presente tese tenha se escalado como observador (ver Figura 26, p. 160, Cap. 8), suas observações não foram agregadas aos dados de campo. Apesar de ter elaborado argumentos incontáveis, os primeiros dois capítulos do presente relatório, para justificar e defender a diminuição da distância entre observador e observado como expediente importante para geração do conhecimento, o autor escolheu não permitir que sua própria palavra fosse incorporada à massa de dados por ele analisada. Essa constatação talvez sirva para demonstrar que não é fácil libertar-se das correntes científicas hegemônicas nas quais se formou sua própria educação, mesmo que no discurso se tenha acenado previamente nesse sentido.

Mesmo com tais dificuldades entravando o pleno exercício do espírito de descoberta que se desejava cultivar para tentar abordar o problema da pesquisa de modo mais satisfatório, acredita-se que tanto a revisão bibliográfica quanto o estudo de campo tenham sido relevantes para que se pudesse caminhar na direção do cumprimento dos objetivos da tese. Julga-se que os procedimentos metodológicos adotados tenham-se mostrado fortemente eficientes para o tratamento da questão, uma vez que os resultados obtidos talvez não pudessem ter sido conseguidos pelas vias mais tradicionais.

Deseja-se documentar, sobremaneira, a importância da consulta aos árbitros como forma de discutir e refinar os resultados da pesquisa. As opiniões desses especialistas foram fundamentais para retirar o pesquisador do pequeno mundo em que ele se havia (involuntariamente ?) encastelado ao final do processo de pesquisa. Ademais, algumas interações com os juizes deixaram o pesquisador convencido de que, se aprofundadas, tais conversas poderiam desenvolver outros caminhos de pesquisa, os quais poderiam levar a resultados ainda mais completos. Esta, no entanto, é uma discussão que se pretende retomar em outro momento. Outras sugestões para dar continuidade à pesquisa aparecem na próxima seção.

Talvez o momento seguinte à consulta aos juizes, quando o autor teve que confrontar as opiniões dos informantes-chave e ponderar acerca de como dar uma unidade às considerações nascidas de opiniões por vezes conflitantes, tenha sido a parte em que a maturidade acadêmica do pesquisador tenha sido definitivamente posta à prova. Para cumprir a tarefa de transformar as pré-proposições em proposições finais, o autor foi obrigado em diversas ocasiões a tomar o partido de um árbitro em detrimento da opinião do outro. Em várias oportunidades, as palavras daqueles que haviam sido convocados para dirimir dúvidas causava ainda mais dúvidas. Nesses instantes, o autor foi forçado a colocar-se na desconfortável posição de julgar os próprios juizes, o que significava ter que desconsiderar a opinião de um douto como verdade irrefutável. Essa foi uma das maiores lições ensinadas pelo processo da pesquisa.

Uma outra grande lição refere-se à percepção da pesquisa científica como criação essencialmente coletiva. O presente trabalho jamais seria possível sem a participação e o envolvimento de mais de uma centena de pessoas em seu desenvolvimento. Além dos 106 sujeitos da pesquisa, o autor recorreu a uma equipe de campo composta por mais três pessoas, um grupo de cinco juizes e mais

19 acadêmicos que tiveram contato com o trabalho em diferentes estágios. Assim, 133 pessoas estiveram envolvidas na confecção do presente relatório.

## 11.2.

### Sugestões para uma nova agenda de pesquisa

Não se espera que as proposições finais oferecidas como resultados da presente tese sejam tomadas como definitivas. Como se fez questão de frisar desde o primeiro capítulo, espera-se que as proposições sejam apropriadas por outros pesquisadores, discutidas, aperfeiçoadas, testadas. Para o caso de se desejar conduzir testes de hipóteses, sugere-se que sejam seguidas as recomendações da filósofa Maria da Penha, que atuou como juíza das proposições: elas podem e devem ser agrupadas. No intuito de facilitar essa tarefa para novos esforços de pesquisa, oferece-se a Figura 31, que mostra algumas possibilidades de agrupamentos de proposições.

Figura 31: Exemplos de agrupamentos para as proposições

---

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| Grupo 1 | PF1, PF2, PF3, PF4, PF5, PF63             |
| Grupo 2 | PF10, PF11, PF12, PF13, PF25, PF26, PF49  |
| Grupo 3 | PF16, PF17, PF18, PF19, PF20, PF21, (PE4) |
| Grupo 4 | PF22, PF23, PF24, PF27, PF28, PF65, (PE3) |
| Grupo 5 | PF31, PF32, PF33, PF38, PF39, PF40, PF41  |
| Grupo 6 | PF34, PF35, PF36, PF51, PF52, PF53, PF55  |
| Grupo 7 | PF42, PF43, PF44, PF45, PF46              |
| Grupo 8 | PF60, PF61, PF62, PF63, PF64              |

---

Nunca é demais recordar que a presente tese teve sua pesquisa de campo realizada em cenários nos quais se esperava de antemão que a iluminação tivesse naturalmente uma contemplação e uma avaliação facilitada para os consumidores, por se estar trabalhando em cenários próximos da idéia de cenários excitantes, assim como aqueles mencionados na Figura 21 (p. 111). Se o pesquisador estivesse investigando a luz em cenários relaxantes, deprimentes ou desoladores, os resultados poderiam ser diferentes, e poderiam gerar construções teóricas

distintas. Assim, sugere-se que novas investidas de pesquisa disponham-se a tratar dos ambientes em que as evidências físicas não sejam capazes de gerar, ao mesmo tempo e para a maioria dos consumidores, as mediações positivas de prazer e excitação.

Analogamente, espera-se que nos ambientes em que a riqueza de estímulos luminosos seja menos significativa também se possa obter dos clientes e servidores ainda outras construções. Sugere-se, portanto, que também sejam explorados os ambientes que estejam distantes dos cenários temáticos, que não guardem correspondência com uma visão teatral da loja. Seria o caso de pesquisar, por exemplo, um hipermercado, um açougue, um botequim, uma estação metroviária, uma agência postal ou um banco.

A partir do momento em que se julga ter atingido uma compreensão essencial do fenômeno luminoso, acredita-se que talvez seja chegada a hora de se passar a fazer intervenções no ambiente, modificando a estimulação da luz. Ao seguir-se essa recomendação de pesquisa, as possibilidades multiplicam-se. Pode-se mudar a intensidade da luz, o tipo de lâmpada, o formato das luminárias, a textura dos materiais banhados pela luz, o número de fontes luminosas, as cores, a quantidade de luz natural com que se deseja banhar o ambiente, enfim, não faltam sugestões nas páginas do presente relatório.

Observa-se, adicionalmente, que a presente pesquisa não registrou nenhum ambiente no qual a iluminação dependia de velas, candelabros, lamparinas ou qualquer outro acessório em que a luz era causada pelo fogo. Em duas das nove lojas pesquisadas, velas eram comercializadas, mas não estavam acesas. Poderia ser interessante, então, tentar descobrir se a interação dos sujeitos em lojas cujos recursos luminosos incluíam a luz provocada pelo fogo obedece às mesmas construções essenciais que apareceram nas empresas nas quais as fontes primárias de luz são as lâmpadas.

Deseja-se alertar igualmente para o fato de que os resultados representados no Capítulo 9 não fazem menção à satisfação do consumidor, a qual constitui um importante tópico de pesquisa em Marketing. A razão para tanto é simples: o modelo de Mehrabian-Russel não se presta a aferir satisfação. Falou-se, portanto, em atitudes favoráveis, reações positivas, gratificação dos consumidores, porém não se trouxe à baila a questão da satisfação. Num próximo momento, talvez fosse interessante investigar a relação de Mehrabian-Russel com a satisfação daqueles

que estão presentes no ambiente e, num segundo momento, articular essa construção com a iluminação ambiental.

O engenheiro elétrico Jorge Ferreira da Silva, que atuou como árbitro para a crítica das proposições sugeriu que ao se conduzir grande parte das possibilidades de experimentos para os quais se proponha algum tipo de modificação na luz, poder-se-ia trabalhar com um grupo de controle composto por deficientes visuais.

Jorge Ferreira fez notar, adicionalmente, que poderia ser interessante realizar novos estudos empresas de serviços avaliadas como excelentes na utilização da iluminação em consonância com alguns dos padrões levantados na presente tese. Ele nomeou como possíveis candidatos para essa nova incursão ao campo o restaurante “Casa da Suíça”, localizado no bairro da Glória, na cidade do Rio de Janeiro, e o hotel Club Med, situado perto de Angra dos Reis, no estado do Rio de Janeiro. Fora do Brasil, o engenheiro elétrico sugeriu que fossem examinadas os estabelecimentos de entretenimento de Las Vegas, nos Estados Unidos, e as lojas de roupas femininas e os restaurantes de Paris, na França. O arquiteto Fábio Bittencourt, a quem também se recorreu como juiz das pré-proposições, incluiu nessa lista a “Via del Corso”, em Roma, uma rua em que as lojas deveriam servir como “exemplo para o mundo” de como tratar a questão da iluminação comercial, principalmente no que se refere às vitrines.

Ao contemplar as pré-proposições 26 e 35, as quais falam sobre efeitos de cores específicas, Jorge Ferreira sugeriu que poderiam ser realizadas pesquisas que estabelecessem as cores mais apropriadas para ambientes de serviços determinados, tais como restaurantes, ou hospitais, ou salas de aula. O engenheiro observou que muito provavelmente já existam parecidos, mas que dificilmente todos os tipos de serviços já tenham sido pesquisados. Na posição de professor, Jorge Ferreira da Silva levantou a hipótese de que, para salas de aula no Brasil, as cores mais adequadas seriam o verde-claro, o cinza e o branco. O oftalmologista citou verde e branco como cores que transmitem serenidade.

O arquiteto Fábio Bittencourt sugeriu que fossem feitos testes das proposições em ambientes voltados para a prestação de serviços que atendem a necessidades e a públicos específicos. De acordo com o arquiteto, existe uma demanda mais elevada por conforto ambiental e lumínico em ambientes tais como centros de saúde do que em grandes varejistas, por exemplo. Por essa mesma razão, existem grandes chances de que os testes das proposições gerem resultados

diversos, em função de alguns consumidores, em determinados ambientes, estarem mais sensíveis para a dimensão de conforto visual.

Ao ter contato com os depoimentos dos clientes ouvidos na pesquisa, o mesmo arquiteto observou que, pelas profissões ou pelas ocupações dos depoentes, parecem ter sido registradas somente as falas de pessoas de nível sócio-econômico médio ou elevado. De fato, apesar de diferentes entre si, possivelmente as tribos ou os segmentos de consumidores guardam certas semelhanças. Assim, o arquiteto sugere que sejam pesquisados consumidores que pertençam às camadas menos privilegiadas da população, as quais podem aportar novas perspectivas para a continuidade do trabalho de pesquisa.

Fábio Bittencourt enfatizou a necessidade de que novas pesquisas levassem em conta, além dos consumidores e da equipe de entrega do serviço, os especialistas responsáveis pelo planejamento dos projetos lumínicos voltados para empreendimentos comerciais. Ele mencionou também a possibilidade de que fossem incluídas imagens, gráficos e fotografias nessas pesquisas, de forma a ilustrar as contribuições teóricas. O arquiteto discorreu, finalmente, acerca da relevância de se monitorar as inovações tecnológicas capazes de trazer significativas modificações ao desenvolvimento dos projetos de iluminação. De acordo com o árbitro, existe uma dinâmica muito grande no conhecimento e na prática da iluminação, a qual faz com que não se possa classificar como definitiva qualquer proposição acerca do tema, seja ela gerada nesse ou seja em qualquer outro trabalho sobre iluminação.