

Journal of Management Analysis
v. 9 n. 1 janeiro/abril 2020

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

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS - UNICHRISTUS

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

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

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

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

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

Editoração / Publishing

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

Antônio Nílson Rodrigues Júnior, Edson Alencar,
Elzenir Coelho, Ricardo Sanches
Revisão Técnica de Linguagem e Tradução /
Technical Language Revision and Translation

Patrícia Vieira Costa, Tusnelda Barbosa
Normalização / *Normalization*

Agência Studio - **Capa** / *Cover Design*
Gráfica e Editora LCR Ltda. / **Editoração e Projeto Gráfico** / *Publishing and Graphic Design*

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

Revista Gestão em Análise – ReGeA JOURNAL OF MANAGEMENT ANALYSIS

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

Acesso online / *online access*
Portal de Revistas Unichristus
<<http://periodicos.unicristus.edu.br/index.php/gestao>>

Indexadores / *Indexing*
DOAJ – Directory of Open Access Journals <doaj.org>
EBSCO – EBSCO's research collections
<mft.ebscohost.com>
Google Scholar - Google Acadêmico <<https://scholar.google.com.br>>
QUALIS – CAPES <<http://qualis.capes.gov.br/>>
REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico <<http://www.rebid.org>>
SUMÁRIOS.ORG - sumários de revistas brasileiras <<http://www.sumarios.org/>>

Diretórios / *Directories*
CiteFactor - <<https://www.citefactor.org/>>
Diadorim - <diadorim.ibict.br>
IBICT - <seer.ibict.br>
Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revista Científica para a América Latina, Caribe, Espanha e Portugal <www.latindex.org>
LIVRE – Revistas de Livre Acesso
<<http://www.cnen.gov.br/centro-de-informacoes-nucleares/livre>>
Sherpa/Romeo <www.sherpa.ac.uk/romeo>
PKP - Public Knowledge Project <<https://pkp.sfu.ca/>>
ROAD - <<https://road.issn.org/>>

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

Versão Impressa / *Printed Version*
Gráfica e Editora LCR Ltda. Fone: 55 85 3105.7900
Site: www.graficalcr.com.br
e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

Revista Filiada à Associação Brasileira de Editores Científicos – ABEC.

Publicação Quadrimestral
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Journal of Management Analysis

v. 9 n. 1 janeiro|abril 2020

Fortaleza

 **Unichristus**

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

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 9	no. 1	p. 1-174	jan./abr. 2020
----------------	-----------	------	-------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA
©2020 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
Unichristus

Revista Gestão em Análise - ReGeA

Vol. 9, no. 1 (janeiro / abril 2020) – Fortaleza: Unichristus, 2020.

Quadrimestral

ISSN 1984-7297
e-ISSN 2359-618X

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

CDD 658

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

Impressão

Gráfica e Editora LCR Ltda.

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

Telefone: 85 3105.7900 - Fax: 85 3272.6069

Site: www.graficalcr.com.br – e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

SUMÁRIO / CONTENTS

Editorial

Arnaldo F. Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma5-6

Artigos / Articles

Diálogos da Geração da Paz: como a abordagem do World Café promoveu conscientização de comunidades e as conduziu a culturas de paz = *Generation of peace dialogues: how the world café approach to community understanding led to cultures of peace*

Flavio Mesquita da Silva 7-30

Qualidade da Informação dos Dados Governamentais Abertos: análise do Portal de Dados Abertos Brasileiro = *Quality of Open Government Data Information: analysis of the Brazilian Government Open Data Portal*

Ambrozina de Abreu Pereira Silva, Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro, Anderson de Oliveira Reis 31-47

Engajamento no trabalho: análise bibliométrica da produção científica internacional = *Engagement at work: bibliometric analysis of international scientific production*

Bruna Eduarda Fiorentin, Silvio Roberto Stefano, Juliana de Souza Santos..... 48-63

Atipicidades em grupos de pesquisa dos Institutos Federais do Rio de Janeiro – levantamento dos quantitativos em 2018 de acordo os critérios da CNPQ = *Rio de Janeiro Federal Institutes of Education, science and technology research groups – 2018 data survey according with CNPQ criteria*

Vitor Yoshihara Miano, Cássio Luís Pasin do Couto, Guilherme Veloso Castello, Allan Rodrigues Ramos 64-73

Influência das redes sociais no processo de decisão de compra do consumidor = *The influence of social networks on consumer purchase decision*

Mercia Cristiley Barreto Viana, Maria Eleneide da Paiva da Silva 74-92

A importância do visual merchandising na percepção dos consumidores = *The importance of visual merchandising in the consumers perception*

Karen Batista, Maria Andrea Rocha Escobar 93-108

Contribuições para a melhoria da qualidade do ensino fundamental a partir do comportamento empreendedor do diretor de escolas públicas municipais = *Contributions for the improvement of the quality of elementary teaching from the entrepreneurial behavior of the director of municipal public schools*

Jair de Oliveira, Creuza Martins França, Cristhiane Pereira de Lima 109-122

O Balanced Scorecard aplicado à administração pública municipal: um estudo na prefeitura de Ibiúna, estado de São Paulo = *Balanced Scorecard applied to the city public administration: a study in the city hall of Ibiúna, São Paulo*

Aleqexandre Galvez Andrade, Yohanna Godinho da Silva Moraes, Eduardo Roque Mangini.. 123-135

Os jovens militares são alfabetizados financeiramente? estudo em uma organização da fronteira gaúcha = *Are young military men financially literate? study in a gaúcho frontier organization*

André Luis Baumhardt Zuliani, Silvia Amélia Mendonça Flores, Mikaela Daiane Prestes Floriano, Ana Carolina Josende, Thadeu José Francisco Ramos..... 136-153

Ensaio / Essay

Gestão do conhecimento, cultura organizacional e gestão de pessoas com a gestão de processos e questões organizacionais emergentes: uma análise crítica da dinâmica subjetiva em gestão por processos (BP) = *Knowledge management, organizational culture and people management with process management and emerging organizational issues: a critical analysis of subjective dynamics in process management (BP)*

Denis Renato Oliveira, João Luiz Passador, Silvia Ines Dallavalle de Padua, Diego César Terra de Andrade..... 154-167

Linha Editorial / Editorial Line 168-169

Instruções aos Autores / Instructions to Authors 170-173

EDITORIAL

As restrições econômicas, as pressões competitivas e a busca por conhecimento estão a destruir as fronteiras que têm mantido a ciência, de certa forma, fragmentada, conferido uma supremacia a certas regiões do globo. Sob esse olhar, entende-se que a cooperação internacional torna-se um elemento crítico para dar relevância à investigação e aumentar as possibilidades de publicar em revistas indexadas em bases de reconhecida notoriedade e que integrem os diferentes rankings de publicação.

Na verdade, há uma procura incessante por parcerias em escala internacional que contribuam para fazer ciência una, ética, relevante e sustentável. Assim, há, cada vez mais, investigadores em busca de colaborações de parceiros internacionais e diversos instrumentos e políticas de apoio à ciência têm estimulado a concretização dessas ações. É mesmo comum que os sistemas de avaliação dos investigadores e centros de investigação considerem a pesquisa conjunta como elemento de majoração: uma ciência sem fronteiras... Uma ciência sem barreiras é uma ciência que mostra que “um mais um tende a ser maior que dois” em seus resultados.

E, mesmo diante de certa especialização que se apossou da ciência tenha deixado os investigadores mais acantonados nas suas áreas de especialização, a integração e a sinergia entre esses investigadores poderão beneficiar enormemente a ciência, tendo em vista que tende a proporcionar a colaboração entre parceiros com competências complementares, o que poderá, inclusive, gerar mais capilaridade e visibilidade aos resultados das pesquisas, permitindo, também, a entrada em certos círculos e fóruns internacionais, ampliando a disseminação desses resultados. Na verdade, os níveis mais altos de investigação conjunta acontecem em países de baixo e médio rendimento. Em paralelo, o fato de uma parte substancial dos graus de Doutor ser obtida no estrangeiro tem contribuído como um elemento que proporciona um precioso estímulo para a investigação conjunta à escala internacional e até global.

Assim, a cada nova edição da Revista Gestão em Análise – ReGeA, traduz-se neste expoente esforço e uma brilhante orientação que procura trazer à academia e dar publicidade ao trabalho de investigadores brasileiros e de além-fronteiras, em espírito que faz progredir a ciência e o conhecimento à escala global. O trabalho da ReGeA complementa umas das atividades que contribui para que novas ideias, novas práticas, novas metodologias e novas áreas venham, permanentemente, dar pertinência e relevo à investigação e à ciência: comunicar. Comunicar ciência é uma tarefa nobre e de grande impacto, e a ReGeA está a dar uma enorme contribuição para internacionalizar o conhecimento e aproximar os investigadores e a ciência que é produzida um pouco por todo o lado.

Ademais, desejamos a todos um ano de 2020 com muitas felicidades e realizações! E esperamos que os resultados das pesquisas aqui publicadas sejam úteis aos leitores, docentes, discentes e pesquisadores.

Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Editor Internacional da Revista Gestão em Análise – ReGeA

Laodicéia Amorim Weersma

Editora da Revista Gestão em Análise – ReGeA

EDITORIAL

Economic constraints, competitive pressures, and the pursuit of knowledge are breaking down the boundaries that have kept science somewhat fragmented, conferring supremacy on certain regions of the globe. From this perspective, it is understood that international cooperation becomes a critical element to give relevance to research and increase the chances of publishing in journals indexed by recognized and well known bases, integrating the different rankings of publication.

Indeed, there is an unremitting demand for partnerships on an international scale that contribute to make science unified, ethical, relevant and sustainable. Thus, researchers are increasingly looking for collaborations with international partners and the existence of various instruments and policies to support science have encouraged the implementation of these actions. It is quite common for researchers 'and research centers' evaluation systems to consider joint research as a major element. A science without borders... A science without barriers is a science that shows that "one plus one tends to be greater than two" in its results.

And even facing a certain specialization that has taken over science and left researchers more in tune with their areas of expertise, the integration and synergy between these researchers could greatly benefit science, as it tends to provide collaboration between partners with complementary competences. This may even generate more capillarity and visibility to research results, including allowing them to enter certain international areas and forums, expanding the dissemination of these results. In fact, the highest levels of joint research take place in low- and middle-income countries. At the same time, the fact that a substantial part of Doctoral degrees are obtained abroad has contributed as an element that provides a valuable stimulus for joint research on an international and even on a global scale.

Thus, each new issue of the Journal of Management Analysis - ReGeA, can be seen as an exponent effort and a brilliant orientation brought to the academy, trying to give publicity to the work of Brazilian and international researchers, with the spirit to advance science and knowledge on a global scale. ReGeA's work complements one of the activities that contributes to new ideas, new practices, new methodologies and new areas, permanently giving relevance and significance to research and science: communication. Communicating science is a noble task and has a high-impact, and ReGeA is making a huge contribution to the internationalization of knowledge and bringing researchers and science, that is produced bit by bit all over the world, closer together.

In addition, we wish you all a year of 2020 with much happiness and achievements! And we hope that the results of research published here will be useful to readers, faculty, students and researchers.

Arnaldo Fernandes Matos Coelho

International Editor of Journal of Management Analysis – ReGeA

Laodicéia Amorim Weersma

Editor of Journal of Management Analysis - ReGeA

ARTIGOS

DIÁLOGOS DA GERAÇÃO DA PAZ: COMO A ABORDAGEM DO WORLD CAFÉ PROMOVEU CONSCIENTIZAÇÃO DE COMUNIDADES E AS CONDUZIU A CULTURAS DE PAZ

GENERATION OF PEACE DIALOGUES: HOW THE WORLD CAFÉ APPROACH TO COMMUNITY UNDERSTANDING LED TO CULTURES OF PEACE

RESUMO

Este resumo de tese de doutorado é um estudo retrospectivo sobre o desenho e a implementação do Projeto Geração da Paz, uma cooperação entre a Secretaria da Educação do Ceará (SEDUC) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em que o World Café, um poderoso processo de conversação que reúne grandes grupos de pessoas, tornou-se um sistema de fomento à geração de culturas de paz por meio do diálogo. Combinando os princípios de design do World Café e os princípios do design holístico sistêmico, o World Café, focado no desenvolvimento de consciência e engajamento crítico, integrou mais de 10.000 cidadãos como copesquisadores em centenas de escolas e respectivas comunidades, assim como de organizações governamentais e não governamentais. Este estudo é sobre como os princípios de design do World Café e o Projeto Geração da Paz evoluíram e contribuíram, mutuamente, para fomentar culturas de paz.

Palavras-chave: Paz. World Café. Conscientização.

ABSTRACT

This doctoral dissertation summary is a retrospective study on the design and implementation of the Generation of Peace Project, a cooperation between the Secretariat of Education of Ceará (SEDUC) and the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), in which the World Café, a powerful conversation process that brings together large groups of people, has become a system for fostering the generation of cultures of peace through dialogue. Combining the design principles of the World Café and the principles of Whole Systems Design, the World Café, focused on developing awareness and critical engagement, has integrated more than 10,000 citizens as co-researchers in hun-

Flavio Mesquita da Silva
flavio@fmsdesign.com.br
Doutor em Sistemas Humanos e Organizacionais, Marie Fielder Graduate Fellow, Marie Fielder Center for Democracy, Leadership & Education, Fielding Graduate University, California, EUA.

dreds of schools and their communities, as well as from governmental and non-governmental organizations. This study is about how the design principles of the World Café and Peace Generation Project have evolved and mutually contributed to fostering cultures of peace.

Keywords: Peace. World Café. Conscientization.

1 INTRODUÇÃO

As primeiras mobilizações para a criação do “Geração da Paz”, projeto em nível estadual, realizado pela Secretaria da Educação do Ceará (SEDUC), começaram em agosto de 2010. Em cooperação com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (BRASIL, 2012), a partir de fevereiro de 2012, a missão do Projeto Geração da Paz foi construir redes de cultura de paz entre 704 escolas de ensino médio, totalizando cerca de 500.000 estudantes, mais de 16.000 professores e suas respectivas comunidades (SCHARDONG, 2014), distribuídos em todos os 26 distritos escolares, situados, respectivamente, nas oito macrorregiões do estado. O World Café promoveu o diálogo em todo o estado e serviu para comunicar, sensibilizar e mobilizar diretamente mais de 10.000 líderes entre alunos, professores e gestores escolares, bem como representantes das comunidades. Em seu quarto ano, o projeto certificou 509 escolas secundárias, que incluíram a “paz” como prática diária em seu planejamento anual, envolvendo mais de 300.000 alunos direta e indiretamente. Esses números e sua duração representam uma conquista única se comparados a outros projetos de paz e de mudança social, especialmente aqueles promovidos pelo governo brasileiro.

O aumento das taxas de violência ligadas à juventude no estado do Ceará, especialmente na região metropolitana de Fortaleza, sobrecarregada pelo crescimento exponencial da população, era uma das principais preocupações. Como a maioria dos entrevistados no processo de pesquisa registrou, os conflitos en-

tre estudantes e professores eram frequentes, principalmente, devido à falta de um ambiente dialógico nas escolas. Além de vários tipos de violência, como brigas, *bullying* e tráfico de drogas, que ocorriam nas dependências da escola e nas proximidades, a situação desafiadora envolvia, de um lado, alunos indisciplinados e desinteressados e, de outro, professores despreparados e desmotivados. O sistema de educação, historicamente rígido e hierárquico, inibia os estudantes de prosperar devido a oportunidades limitadas de expressão de suas angústias, histórias de vida e projetos futuros. O clima escolar afetava o desempenho acadêmico dos alunos e resultava em muitos abandonando seus estudos antes da conclusão. Além disso, a situação socioeconômica de algumas regiões do estado, particularmente relacionada à segurança pública, agravava a vulnerabilidade de certas comunidades.

Mesmo com políticas públicas que visavam contribuir para a melhoria do ambiente escolar e a redução dos níveis de violência dentro e fora das escolas, a SEDUC estava aquém de desenvolver conteúdos e processos formativos, especialmente relacionados aos direitos humanos e uma cultura de paz, promover a melhoria da aprendizagem humana e organizacional, bem como as relações entre escola e comunidade, que promovessem a inclusão social e o exercício participativo da cidadania. Projetos focados na melhoria do desenvolvimento individual e coletivo, assim como muitas iniciativas dispersas das escolas para responder positivamente a tais desafios, não satisfaziam a demanda por uma solução sistêmica por completo. Assim, esse repertório de ações estruturantes não podia prosperar, nem contribuir para a qualidade de vida ou assegurar o desenvolvimento sustentável local e regional sem uma abordagem sistêmica, em todo o estado, envolvendo cada município e comunidade.

Independentemente do clamor público por uma solução imediata, a liderança da SEDUC estava ciente de que os desafios primordiais, os quais ela teria que enfrentar, exigiam uma abordagem abrangente, com medidas al-

ternativas para situações presentes e futuras que pudessem oferecer novas maneiras de se relacionar, aprender e organizar o sistema educacional que transcendesse o clima negativo e suas conseqüências reais e potenciais. Por esse motivo, o projeto concentrou suas metas, objetivos e práticas na construção da paz pela paz (BRASIL, 2012, p. 22).

O “Geração da Paz” trouxe à tona a necessidade da criação de um novo objetivo estratégico para a SEDUC, “fortalecer as escolas como espaço de inclusão, respeito à diversidade e promoção de uma cultura de paz” (CEARÁ, 2015, *online*), por meio de sua realização no plano estratégico (conhecido como Projeto Político Pedagógico) das escolas envolvidas. Sua vocação era construir e multiplicar conhecimentos por meio do fomento à criação e à integração de redes intra e intersetoriais regionais e locais.

O projeto pretendeu ressignificar a importância das escolas como um lugar sagrado, legitimando-as em um processo de desenvolvimento humano integral, para que uma nova ordem pudesse emergir de dentro delas e abrir caminho para uma mudança construtiva e criativa mediante o diálogo, a cooperação e os processos participativos de tomada de decisão, propiciando novas oportunidades de organização social.

Entre os resultados esperados do projeto, essas escolas e suas respectivas comunidades deveriam apresentar processos permanentes de articulação social no final da duração inicial de 4 anos do projeto. Além disso, o Projeto Político Pedagógico da escola deveria conter metas, estratégias e diretrizes claras que consolidassem e perpetuassem uma cultura de paz dentro e além de seus limites. O surgimento dessa nova ordem dependeria das capacidades de autogestão, autoadaptação e auto-organização das escolas, embora a assistência às escolas nesses assuntos fosse parte integrante da gestão do projeto.

O World Café é um processo criativo capaz de liderar toda a interação do grupo com foco em conversas sobre o que importa aos participantes. É um processo efetivo de diálogo e investigação, devido aos seus efeitos positivos em trazer voz aos sem voz e visibilidade aos in-

visíveis, conseqüentemente, resolvendo a participação daqueles, normalmente, pouco ou nada representados nas conversações em torno de temas que devem envolver toda a coletividade. Este estudo procurou honrar essas vozes. É um sistema muito abrangente de diálogo porque reúne muitas dimensões dos seres humanos, o que facilita o surgimento da inteligência coletiva e novas percepções e idéias, conseqüentemente melhores decisões. O “Geração de Paz” é um projeto orientado para a pesquisa-ação, desenvolvida principalmente por intermédio da utilização do World Café.

Este estudo retrospectivo, que representa uma síntese da tese de doutorado do autor, é o resultado do que se desdobrou desta abordagem mais abrangente. Desde sua concepção até março de 2016, atuei como *head designer* e coordenador técnico do projeto, o que me permitiu estabelecer uma estreita relação entre o projeto e o programa de doutorado da Fielding Graduate University em Sistemas Humanos e Organizacionais. Este é o período coberto neste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo organiza as fontes literárias em um mapa conceitual composto de três pilares distintos – Educação Progressiva, Culturas de Design e Diálogo e Aprendizado Organizacional, respectivamente, subdivididos em Princípios Epistemológicos, Princípios de Design e Práxis e Institucionalização e Ampliação. Cada pilar apresenta fontes específicas, que forneceram a base teórica para os estudos. Alinhado com a própria idéia do World Café como uma forma de reunião, muitos autores de muitas tradições foram trazidos à conversa para ajudar a construir a *framework* (estrutura conceitual, funcional e operacional) com a qual o “Geração da Paz” foi concebido, evoluiu e tornou-se explicável. Os resultados das interações entre autores, temas e disciplinas (e entre eles e mim) orientaram tanto o projeto, quanto a tese, conseqüentemente, mediante abordagens interdisciplinares e transdisciplinares.

A Educação Progressiva se subdivide em

diversos segmentos. No que concerne às novas maneiras de ver os mundos vivos (*lifeworlds*) (REHORICK; BENTZ, 2009; VAN MANEN, 1990), a Educação Progressiva oferece os princípios epistemológicos com os quais abordei, ou deveria ter abordado as várias circunstâncias que determinaram como o “Geração da Paz” emergiu em meio a todos os indivíduos e coletivos envolvidos. Por essa razão, para entender como o projeto se desenrolou, um foco no fenômeno da aprendizagem tem um lugar especial nesta seção.

A literatura sobre a aprendizagem transformadora de adultos, a pedagogia crítica e o pensamento crítico, combinados, desempenharam um papel crucial no esclarecimento de vários aspectos fundamentais para os resultados bem-sucedidos do projeto e as várias adaptações que seu design teve. A contribuição variou desde ajudar a entender tanto as virtudes, quanto os desafios de aprender a examinar teorias, mecanismos e métodos de conversas significativas, que levaram a processos participativos de protagonismo cooperativo e comunitário e emancipação social, neste caso alicerçados por iniciativas já em curso na SEDUC, em especial os projetos Professor Diretor de Turma e a Aprendizagem Cooperativa, ambos com firme vocação para o desenvolvimento pessoal e comunitário. Essas fontes também esclareceram como encarar a tensão de lidar com questões como relações de poder, perspectivas multiculturais e diferenças de geração. Especialmente em *Learning in adulthood: a comprehensive guide*, Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007), esses autores apresentam uma grande variedade de abordagens para a aprendizagem de adultos, que exibem uma compreensão atualizada de como os adultos aprendem, o que afeta sua aprendizagem e o que é comum e incomum à aprendizagem infantil. Essa variedade de enfoques foi, especialmente, importante, uma vez que a maioria dos participantes nos cafés eram estudantes cujas idades variavam de 12 a 19 anos, o que é um pouco entre a infância e a idade adulta. Uma vez que a concepção do Projeto Geração da Paz buscou integrar perspectivas

multiculturais e multigeracionais; a tese atende a um exame mais aprofundado de como cada uma dessas abordagens contribuiu (ou poderia ter contribuído) para o sucesso do projeto. O livro *The critical pedagogy reader*, editado por Darder, Baltodano e Torres (2009, p. 2) oferece um relato histórico completo das “lutas pela escola pública democrática”, especialmente nos Estados Unidos. Ele explora as idéias, metodologias e práticas de muitos autores ao longo do tempo, que corroboraram alguns dos achados da experiência de campo.

No livro *Sustainability of Indicators – Measuring the Immeasurable?* (BELL; MORSE, 2008, p. 101), os autores apresentam sua noção de inteireza sistêmica, ao igualarem a sustentabilidade à qualidade da inteireza. Embora não seja uma tradução direta para a paz, optei por essa conceituação da perspectiva de Bell e Morse, bem como de minhas interações pessoais com o Dr. Rodney Donaldson, meu professor e orientador do Mestrado em Whole Systems Design (Design Holístico Sistêmico), realizada na Antioch University Seattle, acerca das ideias de Bateson e Maturana sobre a paz e a saúde. A abordagem holística sistêmica do diálogo e da paz, que o projeto implicava, justificou esse enfoque abrangente, por se constituir em uma unidade de um mesmo sistema educacional, no caso, do Ceará, pois propiciava a criação de nichos únicos e sustentáveis de ações locais e regionais, enquanto garantia a preservação da integridade sistêmica de cada um desses nichos e sua possibilidade de aprenderem uns com os outros,

A tese destaca os legados de Mahatma Gandhi e Paulo Freire nos assuntos que vieram apoiar os propósitos, meios e fins do projeto. Conhecidos como exemplos de protagonistas de movimentos de larga escala de justiça social e mudança social, suas filosofias profundas e humanísticas, idéias praticáveis e ativismo corajoso produziram movimentos distintos, porém com padrões semelhantes em diferentes tempos e lugares que ainda estão inspirando as gerações que os sucederam. Seus princípios, valores, programas e ativismo sincero e apaixonado

nado foram dignos de nota e tornaram-se parte fundamental da estrutura, planejamento e ações do projeto. Sua influência substancial na aplicação dos princípios de design do World Café ajudou na evolução tanto desses princípios, quanto do próprio projeto. Consequentemente, a narrativa das várias fases do “Geração da Paz”, desde o início até a sua total implementação, explicita tais influências.

A contribuição de Gandhi para o “Geração de Paz” está em dois níveis. Primeiro, no nível organizacional, porque seu programa construtivo tinha uma natureza dinâmica. Em seu prefácio, Bondurant (1958, p. 5, tradução nossa) explica que o programa de Gandhi estava preocupado com processos e meios e não com “estrutura, fins ideais ou mesmo procedimentos.” Assim, o design de seu programa permitiu revisão e adaptação às diversas circunstâncias (tempo e lugar) e contextos (sociais e culturais) nos quais Gandhi o implementou. Em segundo lugar, no nível pessoal, uma vez que seu esforço era realista e sincero em relação à sua própria condição humana. Ele assumiu suas limitações como um buscador da verdade e fez um esforço incessante para encontrá-la. A consciência de Gandhi de sua incompletude e a influência em sua própria evolução pessoal e o desenvolvimento de seu programa construtivo convergem com o trabalho de Freire sobre a conscientização. Nesse alinhamento, Gandhi continua apresentando sua filosofia: “Encontrar a Verdade completamente é realizar a si mesmo e seu próprio destino, isto é, tornar-se perfeito” (BONDURANT, 1958, p. 17, tradução nossa). A jornada de Gandhi para a autorrealização conota vários princípios em ação, tais como disciplina, humildade, respeito por todas as formas de vida, resiliência social, responsabilidade cívica, e assim por diante, que convergem com os encontrados no “Geração de Paz”. Por conseguinte, reflexões acerca da filosofia, estrutura de trabalho e ações de Gandhi, quando colocados sob a perspectiva da paz como inteireza sistêmica, resultaram em sólida contribuição para a tese em geral.

Paulo Freire, educador e filósofo bra-

sileiro, estabeleceu uma referência na área de educação popular com o objetivo especial de combater o analfabetismo em massa no Nordeste do Brasil. Sua abordagem centrou-se em fornecer aos alunos as condições para formular sua própria emancipação social e política. Sua pedagogia crítica abrange desde a educação básica até o desenvolvimento da consciência crítica, que Freire denominou conscientização. A maioria, senão toda a obra de Freire, deriva de sua *pedagogia dos oprimidos*. Ele defende a libertação de homens e mulheres da opressão por meio de tal pedagogia.

Em seu livro *Pedagogy of the Oppressed* (FREIRE, 2011, p. 72, tradução nossa) (Pedagogia do Oprimido), o conceito bancário de educação de Freire é uma crítica a um sistema no qual os estudantes são meros “recebedores” ou “receptáculos” a serem supridos ou preenchidos pelo professor. Assim, “os estudantes são os depositários e o professor é o depositante.” Tal sistema mal orientado priva os alunos da oportunidade de serem criativos, transformando-se e conhecendo. Um sistema que desumaniza quando tira as condições fundamentais de investigação e práxis. Freire (2011, p. 72) conclui: “O conhecimento emerge apenas através da invenção e da reinvenção, através da inquietante, impaciente, contínua e esperançosa investigação que os seres humanos buscam no mundo, com o mundo e uns com os outros.” Isto é, a solução para a contradição grosseira na relação aluno-professor, definida como se fossem opostos, requer uma reconciliação desses pólos. Só então eles serão estudantes e professores ao mesmo tempo. O conceito bancário de Freire (2011, p. 73, tradução nossa) considera as pessoas como “seres adaptáveis e gerenciáveis.” Quanto mais pessoas armazenam os “depósitos confiados a eles, menos desenvolvem consciência crítica.” A proposição de Freire de uma pedagogia construída com os oprimidos, e não para os oprimidos, acolhe indivíduos ou coletivos para se engajarem na “luta incessante para recuperar sua humanidade” (FREIRE, 2011, p. 48). Esse processo de humanização é o que ele chamou de “libertação autêntica” (FREIRE, 2011, p. 79). Tais conside-

rações fizeram parte dos pressupostos que definiram como o projeto abordou os diversos atores das escolas.

Nesse mesmo sentido, em seu livro *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa* (FREIRE, 1988), Freire aborda sua mensagem para educadores que estão formando educadores, aqueles que estão em formação e aqueles que já estão na sala de aula com os alunos. Compreender e aplicar essa abordagem à comunidade adulta (ou seja, professores e gestores) nas escolas durante a concepção e a implementação do “Geração da Paz” foi de extrema importância. Nesse sentido, Freire apresenta uma comunicação prescritiva mais precisa para aqueles que têm o poder de fazer a diferença na criação de circunstâncias de aprendizagem. Ele reforça sua perspectiva de que o ensino e a aprendizagem devem ser um processo interativo, ao invés de apenas ser uma transferência de conhecimento do professor para os alunos.

Ao rejeitar o método bancário, em que o professor deposita o que ele, presumidamente, tem nas mentes supostamente vazias dos alunos, Freire renova seu argumento de que professor e aluno são sujeitos cujas distinções não reduzem um a objeto do outro. Ambos são seres históricos que têm sua experiência única em um determinado mundo no qual cada um pode participar. Ele justifica isso, apontando para o fato de que tudo o que é ensinado vem (ou deveria vir) de uma experiência de aprendizado; ou seja, o aprendizado precede o ensino, o que é um direito de nascença de todos; portanto, o currículo deve incluir essa percepção. A valorização das experiências de cada um em relação à produção do conhecimento faz parte da alma do World Café, aplicada, extensivamente, em todas as fases do “Geração da Paz”, desde o compartilhamento das respostas às primeiras perguntas até a sistematização de antigas e novas estratégias de aprendizagem e propondo a adaptação ao currículo.

Freire (1988, p. 13) sugere que, se uma pessoa não for formada, ela “deformará a criatividade necessária tanto do aluno, quanto do professor.” Ele conclui enfatizando a neces-

sidade de se “superar o autoritarismo e o erro epistemológico bancário.” Em outras palavras, ele critica a deformação de um sistema já comprometido, imobilizado pela desigualdade, traduzido no sistema capitalista que reforça o “individualismo e a competição” (FREIRE, 1988, p. 5) e capacita aqueles que já são privilegiados. Sua filosofia ecoa com as idéias de autoempoderamento, protagonismo juvenil e emancipação encontradas nas estratégias do projeto, que integrou e customizou as iniciativas preexistentes na SEDUC que tinham afinidade substantiva com ele. Mais do que qualquer outra coisa, Freire defende a importância do surgimento de um ser autônomo por meio da criação de um ambiente em que o amor e o respeito, a beleza e a ética abraçam a tensão entre a autoridade do educador e a curiosidade quase rebelde do aluno. Essa aparente contradição – autoridade que promove a autonomia – é a marca mais forte de Freire neste livro. Desafia os leitores a examinarem seus preconceitos, sua competência e sua capacidade de se engajar completamente em uma reflexão crítica com seus colegas, professores e / ou alunos sobre como promover e experimentar a educação como um ato de fé, compromisso, generosidade e amor. Freire considera a autoridade um lugar que se ocupa eticamente e não dentro da pessoa. Em outras palavras, a pessoa se coloca na posição de exercê-la. Autoridade e liberdade são entidades interdependentes; a disciplina resulta da “harmonia ou equilíbrio entre autoridade e liberdade”, que, necessariamente, implica respeito mútuo “expresso no pressuposto de que ambos estabelecem limites que não podem ser transgredidos” (FREIRE, 1988, p. 54). Essa é a soma da reflexão de Freire sobre a formação do educador e a prática educacional crítica. Autoridade e liberdades em coexistência e sua relação com a autonomia, como um processo de florescimento, traduz a sua maior esperança para a libertação humana ao longo deste livro. Suas afirmações lançam luz sobre os desafios multigeracionais encontrados no sistema escolar, desde os Cafés da Paz até o currículo preexistente e descontextualizado.

O educador e ativista americano Myles Horton é o cofundador da Highlander Folk School (agora Highlander Research and Education Center), no Tennessee, EUA, que se concentrou na organização do trabalho, direitos civis e defesa dos pobres e se tornou um grande catalisador para a mudança social nos Estados Unidos da América. Horton é coautor do livro *We make the road by walking: Conversations on education and social change* (HORTON; FREIRE, 1990) com Paulo Freire. No livro, eles desenvolveram uma conversa inspiradora que se assemelha a um Café. Sua interação acolhe o leitor para se engajar em suas reflexões espontâneas e construir uma ecologia ainda maior de idéias. Entre várias contribuições para o projeto, pode-se encontrar o diálogo sobre a codificação, que é uma organização sistemática da representação de alguns aspectos da realidade de pessoas reais em uma determinada comunidade. Ao identificar as palavras e imagens geradoras que melhor representam suas realidades concretas e como elas constroem essa “imagem” (ou a codificam), as pessoas criam as condições para reler sua própria realidade na medida em que podem perceber como percebiam antes de mudarem sua percepção sobre tal realidade. O design do projeto se orientou pelo que Freire prescreve no livro, ou seja, iniciando “a partir de uma realidade muito concreta das pessoas” (HORTON; FREIRE, 1990, p. 87, tradução nossa) à medida que nos aproximávamos das comunidades e cocriávamos as condições para seu conhecimento e identificação com as premissas do projeto.

A investigação temática promove a convergência dos sujeitos para buscar “a consciência da realidade e a autoconsciência” (FREIRE, 2011, p. 107, tradução nossa). Freire, em seu diálogo com Myles Horton (HORTON; FREIRE, 1990, p. 101, tradução nossa), enfatiza que tanto os meios como o fim desse processo de libertação exigem saber em favor de quem se está tentando trabalhar, o que, inevitavelmente, envolve saber contra quem e o que ele está trabalhando. Freire conclui que tal consciência “significa clareza política que o educador

deve ter.” Além disso, Freire reforça a necessidade de “respeitar o conhecimento do povo”, indo “além do senso comum do povo, com o povo.” No ambiente escolar, isso significa que os alunos se tornam “coinvestigadores críticos em diálogo com o professor” (FREIRE, 2011, p. 81, tradução nossa). Como Carse (1991, p. 32, tradução nossa) afirma, “ninguém pode jogar sozinho. Ninguém pode ser humano por si mesmo. Não há individualidade onde não há comunidade. Nós não nos relacionamos com os outros como as pessoas que somos; somos quem somos em relação aos outros.” Freire (2011, p. 81, tradução nossa) afirma que a educação é uma prática de dominação, uma vez que assume os seres humanos como “abstratos, isolados, independentes e não ligados ao mundo.” É como se o mundo existisse “como uma realidade à parte das pessoas.” Ele postula: “A reflexão autêntica considera [...] as pessoas em suas relações com o mundo. Nessas relações, consciência e mundo são simultâneos: a consciência não precede o mundo nem este a segue.” (FREIRE, 2011, p. 81). Isso implica uma perspectiva de liberação e empoderamento, como mencionado acima, e tornou-se parte integrante da estrutura do projeto e do roteiro que levou o “Geração de Paz” aos resultados bem-sucedidos alcançados. Além disso, tal perspectiva apoiou novas experiências de longo prazo com os princípios de design do World Café, que resultaram na evolução mesmos.

Reflexões em relação aos níveis de aprendizagem cumpriram um relevante papel na compreensão e aplicação da teoria e conhecimentos sobre o desenvolvimento da percepção e estrutura de significados dos atores envolvidos e a capacidade destes de discernir e tomar decisão. Um sistema vivo consiste de condições de auto-organização e autoadaptação que conferem a seus componentes uma capacidade inerente de se coordenar entre si em muitos níveis e gerar ciclos de *feedback* para, respectivamente, manter ou evoluir suas partes, assim como o sistema como um todo. Seja qual for o caso, as qualidades emergentes de tais interações são o que sustentam a integridade sistêmica.

ca que permite ao próprio sistema adotar uma ordem mais alta de aprendizado (ou seja, aprender a aprender). Isto é o que Bateson (1972, p. 249, tradução nossa) descreve como deuteroprendizagem, ou aprendizagem de tipo II, que é sobre “aprender a aprender a receber sinais”. Nesse processo de duplo *loop*, o aprendizado é uma mudança de segunda ordem. Pressman e Wildavsky (1984, p. 239, tradução nossa) afirmam que um resultado da deuteroprendizagem ocorre quando um sistema (por exemplo, indivíduos ou coletivos humanos) alcança uma capacidade mais nítida de examinar as informações que “aceleram o processo de mudança”, e o selecionam do meio ambiente. Sua ideia converge com a versão de atenção plena (*mindfulness*) de Levinthal e Rerup (2006, p. 505, tradução nossa), descrita como “alta sensibilidade de percepção e alta flexibilidade de comportamento para responder a diversos estímulos mutantes” bem como “conversão de experiência em reconfigurações de suposições, estruturas e ações.” (LEVINTHAL; RERUP, 2006, p. 507). Em um contexto mais amplo, como o Projeto Geração da Paz, com todas as complexidades que o principal tema (a paz) acarretou, a *framework* incluiu uma abordagem tal que seus objetivos organizacionais finais foram além de estruturas e rotinas, habituação e normalização; portanto, um contexto em que as oportunidades de aprendizado de triplo *loop*, ou aprendizagem de tipo III, permitiram mudanças ainda mais profundas. Não obstante o quão infrequente tal “profunda reorganização de caráter” (BATESON, 1972, p. 301, tradução nossa) possa ocorrer, achei certo que aproximar ou alcançar a aprendizagem de tipo III deveria integrar a *framework* do projeto como um resultado esperado. Ao se alcançar o nível III, Maturana e Verden-Zöllner (2008, p. 223) argumentam que é mais provável que alguém tenha uma experiência espiritual, que é uma “experiência espontânea de expansão do amor” e aceita os outros como “legítimos na coexistência consigo.” Na mesma direção, o World Café desempenha um papel crucial na criação de um ambiente para que os participantes sejam mais sábios juntos,

dando origem a um senso de união que resulta de qualidades, como tolerância, atenção e empatia que ele promove.

Na concepção do projeto, a fim de se construir uma cultura de diálogo é preciso integrar as pessoas em conversação, para que elas explorem, recorrentemente, suas vidas, suas diferentes perspectivas e seus anseios, de maneira que tais encontros e reencontros resultem em novas maneiras de pensar e sentir sobre suas realidades. De acordo com o Conselho Nacional do Ministério Público (2014, p. 26), um *bom* diálogo consiste de forças como empatia, motivação, clareza, firmeza, iniciativa, competência, apoio e solidariedade. Também defende que emoções, sorrisos, olhares e gestos, entre outras formas de expressão, juntamente com a escuta ativa, podem ser ainda mais importantes do que palavras faladas.

Ao adquirir hábitos de convivência mais saudáveis, é provável que as pessoas desenvolvam um senso de comunidade por meio do qual sejam capazes de construir e sustentar um ambiente físico, psicológico e emocional apropriados, conducentes a estados mais elevados de realização individual e coletiva. Nessa mesma linha, Atlee (19--., Seção Criando uma Cultura de Diálogo, parágrafo 1, tradução nossa) afirma que uma cultura de diálogo é um pré-requisito para as pessoas tomarem suas vidas em suas próprias mãos, como indivíduos e como comunidade, para a realização do ideal de democracia e para “estabelecer uma mente coletiva por meio da qual nossa inteligência coletiva possa operar.” O design do “Geração de Paz” teve que abordar todos esses fatores para fornecer tantas condições favoráveis quanto possível para que tais conversas ocorressem, incluindo a criação de mecanismos para promover oportunidades contínuas de mútua aprendizagem, cocriar visão e conhecimento praticável, fortalecer relacionamentos, construir confiança e amizade e muito mais.

Como mencionado, a tese é uma narrativa da contribuição do World Café no florescimento gradual de um projeto de paz em um ambiente de pesquisa-ação de longa duração e de larga es-

cala. A narrativa abarca a fundamentação teórica e os diversos contextos experimentais, que descrevem as forças que permitiram ao World Café facilitar o processo de criação de um ambiente para mudança social no âmbito do “Geração da Paz”, talvez se torne uma proposição para sua extrapolação para outros contextos e situações. Nesse sentido, pode-se dizer que o World Café foi um sistema efetivo de aprendizagem, pois proporcionou aos participantes muitas oportunidades de não apenas adquirir novas informações e conhecimentos, mas também encontrar novas formas de ver seus mundos vivos (*lifeworlds*) (REHORICK; BENTZ, 2009; VAN MANEN, 1990). Os participantes adquiriram maior fluência intelectual e compreensão sistêmica à medida que novo significado, significância e importância dos temas que evoluíram nas rodadas de conversas do Café renovaram suas perspectivas e mudaram suas emoções.

A tese também descreve a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade do World Café, e os desdobramentos que exigiram reformular, parcialmente, alguns de seus componentes ou adaptar o design geral, de acordo com as situações que emergiram das conversas. Congruente com os dois primeiros princípios de design do World Café (BROWN; ISAACS; WORLD CAFÉ COMMUNITY, 2005, p. 40, tradução nossa), “definir o contexto” e “criar um espaço hospitaleiro”, ao desenhar e facilitar um World Café, segundo Jorgenson e Steier (2013, p. 2, tradução nossa), deve-se “prestar muita atenção em como esse espaço é criado para os participantes, pois cada um pode trazer uma compreensão diferente da ‘situação’ comunicativa para a reunião.” Por esse motivo, o processo de formulação e reformulação, respectivamente enquadramento (*framing*) e reenquadramento (*reframing*), atendeu às necessidades individuais e coletivas dos participantes. Projetar tais processos participativos, democráticos e libertadores, que estimulam a transformação individual e coletiva e a mudança social, requer uma abordagem reflexiva para não apenas facilitar o *framing*, mas também permitir o *reframing* do projeto de paz que evoluiu de um Café para outro.

As reflexões sobre teoria de sistemas, pensamento sistêmico, *design thinking* e design de sistemas são representadas por muitos autores, cujos trabalhos apoiaram meus esforços em conectar todas as fases da minha participação no Projeto Geração da Paz e me deram linguagem para articular minha prática com suas ideias. Sterling (2003) ofereceu excelentes contribuições ao projeto, apresentando uma combinação de conceitos, ferramentas e metodologias do pensamento sistêmico e da visão, valores e filosofia do pensamento ecológico como base para a mudança de paradigma na educação. Essa contribuição no formato de toda uma abordagem sistêmica da educação está no centro de seu livro *Sustainable Education: Re-Visioning Learning and Change* (STERLING, 2004).

O livro *The Design Way: Intentional change in an unpredictable world: Foundations and fundamentals of design competence*, de Nelson e Stolterman (2003), foi particularmente abrangente e informativo, porque esclareceu o conceito de design de sistemas, que estava no centro do processo de design do “Geração da Paz” e, conseqüentemente, é uma parte essencial de minha tese. Da perspectiva de um designer holístico sistêmico, encontrei no processo de design, entre os exemplos de relacionamentos apresentados por esses autores, o que melhor se adequava ao tipo de relacionamento que contratei com o sistema educacional em todos os níveis; ou seja, uma relação *I-us* (Eu-nós) (JANTSCH, 1975 apud NELSON; STOLTERMAN, 2003, p. 64), em que o designer atua em dois papéis, pois também passa a fazer parte da categoria cliente, atuando como cliente e designer em uma conspiração (isto é, respirando juntos).

Percebe-se como os discursos de alguns autores sobre responsabilidade incorporam tanto um ideal quanto uma causa. Eu achei suas afirmações muito úteis para encontrar a linguagem para explicar tanto o ideal, quanto a causa que o “Geração da Paz”, em termos teóricos e práticos, traduziu. Por exemplo, Nelson e Stolterman (2003, p. 239, tradução nossa) afirmam “Ser designer é, portanto, ser o criador de novos mundos. É o chamado de enorme respon-

sabilidade, com sua concomitante responsabilização.” A esse respeito, Terchek (1998, p. 194, tradução nossa) apresenta a perspectiva de Gandhi: “Somos responsáveis não apenas pelo que fazemos, mas também pelo que toleramos.” Alinhado com a abordagem não violenta de Gandhi para a verdade, os meios para alcançá-la são o amor, embora “meios e fim sejam termos conversíveis” (BONDURANT, 1958, p. 24-25; TERCHEK, 1998, p. 189). Freire (2011, p. 89, tradução nossa) aborda a questão da liberdade e da autonomia: “Porque o amor é um ato de coragem, não de medo, o amor é compromisso com os outros. Não importa onde os oprimidos se encontrem, o ato de amar é compromisso com sua causa - a causa da libertação.” Prado e Tescarolo (2007, p. 438) resumem-no como “Amor é fundação, diálogo e compromisso com o mundo e com a humanidade.” A tese mostra a capacidade real do World Café de fornecer um espaço de aprendizado no qual qualidades, como as descritas acima, emergiram à medida que as conversas se desdobravam.

Este estudo também fornece novos insights sobre como as culturas de diálogo e paz contribuem para o desenvolvimento da atenção plena organizacional (organizational mindfulness) e o organizar consciente (mindful organizing) e, ao mesmo tempo, reflete sobre como a *framework* do “Geração da Paz” poderia coevoluir neste sentido. A coevolução está no cerne da estrutura (*framework*) com a qual se desenvolveu este processo de construção de conversas e de significado, que, por sua vez, é o próprio espírito para a construção de organizações sustentáveis. Pressman e Wildavsky (1984, p. 239, tradução nossa) afirmam que, em uma organização que deposita seus “processos de aprendizagem e avaliação cada vez melhores em uma memória organizacional acessível”, esses processos “são reativados em cada circunstância apropriada, facilitando o aprendizado e a mudança organizacional.” Além disso, as organizações de autodesenvolvimento florescem no meio de uma cultura organizacional que abraça a impermanência e seus membros

“não apenas definem problemas para si mesmos e geram suas próprias soluções, [eles]... também avaliam e revisam seus processos de geração de solução.”

Além disso, de acordo com Vogus e Sutcliffe (2013, p. 729, tradução nossa), quando a liderança é autenticamente transformacional, “pode tanto criar um contexto de atenção plena organizacional, como capacitar processos de organização consciente.” Em outras palavras, defendo que um modelo que promove espaços autogeradores de participação é, por natureza, convidativo e, certamente, respeita a diversidade e promove a inclusão e, como tal, facilita aos participantes a integração de seus interesses e a satisfação de suas necessidades. Apesar da vasta complexidade que tal empreendimento envolve, a *framework* proposta foi uma tentativa de se assemelhar ao funcionamento de um sistema muito maior - a natureza - dentro do qual todo elemento relacionado ao projeto é parte integrante dela e, por intermédio da aplicação da teoria dos princípios dos sistemas vivos, foram criadas condições de florescimento, mediante múltiplas interações ao longo de todo o processo.

A *framework* do projeto simplesmente seguiu a crença de que as pessoas não são entidades separadas da natureza. Por conseguinte, são sistemas naturais e, como tais, são inerentes às qualidades que permitem sua própria evolução individual e coevolução coletiva. Neste sentido, as organizações humanas também são sistemas naturais. Wheatley (1999, p.3, tradução nossa) acredita que tanto as pessoas quanto as organizações, como sistemas naturais, são “inteligentes, criativas, adaptativas, auto-organizadas, que buscam significado.” Desta perspectiva, Wheatley nos convida a acreditar que “o mundo é inerentemente ordenado.” Seu reconhecimento de que “a tendência natural da vida é organizar” faz com que ela acredite que “o mundo busca organização. Não precisa de seres humanos para organizá-lo.” A autora vê a auto-organização como o ponto de partida, ou “como começamos” (WHEATLEY, 1999, p. 37). Ela acrescenta: “É o que fazemos até interferirmos no processo e tentarmos controlar uns

aos outros.” Faça-lhe eco afirmando que um design consciente procura identificar e conectar os padrões que dão origem a uma ordem sistêmica mais alta, que, por sua vez, organiza uma *framework* que serve aos propósitos sobre os quais foi projetada. Temos a tendência de intervir e controlar, em vez de colaborar e aprender com o que surge como resultados de tal colaboração. Sterling (2004, p. 46-47, tradução nossa) propõe uma mudança de paradigma na gestão, uma de “controle sistemático” para “aprendizagem sistêmica”, de mudança orientada para o objetivo, orientada para o produto e de mudança controladora para mudança orientada para o sentido, para o processo e facilitadora.

Uma questão que fascina a maioria dos designers de arquitetura social é como as organizações podem se tornar sustentáveis. Existem vários, senão muitos desafios para lidar com isso. Talvez o desafio mais importante seja que a sociedade contemporânea não sabe muito sobre o que é sustentabilidade ou sobre as organizações sociais. A ideia de desenvolvimento a partir de uma perspectiva capitalista professa o crescimento de um indivíduo em detrimento de outros. Tal paradigma, em que o poder equivale à riqueza e é preciso ter mais do que suficiente para florescer, tende a negar a humanidade aos outros de muitas maneiras. Tal desequilíbrio nas relações sociais, comunidades ou instituições desafia qualquer possibilidade de construir a sustentabilidade como uma cultura organizacional.

Em compensação, quanto mais processos de diálogo participativos e democráticos ocorrem, sistematicamente, em toda a organização social (no caso estudado, o sistema educacional estadual), mais os efeitos da mudança emergirão sistemicamente, conforme observado por estudantes, no encontro realizado no âmbito das escolas da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação de Itapipoca (Crede 2), que viam “o Geração da Paz mais do que apenas um projeto, e sim um estilo de vida”. Portanto, um projeto de arquitetura social que pretende contribuir para o avanço humano deve considerar, como argumenta Paulo Freire, em

seu livro *Pedagogy of the Oppressed* (Pedagogia do Oprimido) (FREIRE, 2011, p. 49), que a revolução social (ou coevolução) nunca virá da vontade dos opressores, pois não são capazes da verdadeira solidariedade. Ela virá da consciência do oprimido, que se torna consciente da realidade que pode mudar, incluindo a do opressor, que, por sua vez, precisa perceber o quanto ele é dependente do relacionamento opressor-oprimido. Considerando que tal dependência oprime o opressor, uma vez que ele precisa perpetuar seu *status quo*, a estrutura do projeto estabeleceu princípios, direção e metodologias participativas construídas para desenvolver e preservar redes de relacionamento saudáveis em todo o sistema educacional, focadas, principalmente, no empoderamento e na emancipação juvenil.

3 METODOLOGIA

Como principal metodologia para reunir e interpretar as experiências individuais e coletivas como fenômenos (CLANDININ; HUBER, 2010), com suas facetas subjetivas e objetivas, que surgiram ao longo de todas as fases do projeto, a pesquisa narrativa pareceu a escolha mais adequada. Esse modo de investigação combinado com o World Café em um ambiente de pesquisa-ação forneceu os meios para entender as histórias de outras pessoas e, ao mesmo tempo, dar sentido às minhas próprias histórias. Considerando a natureza conversacional do World Café, intencionalmente projetado para reunir milhares de pessoas como copesquisadores de suas realidades e cocriadores do projeto, as descobertas coletivas foram os dados primários desta pesquisa na quase totalidade das ocasiões. Portanto, os sujeitos que participaram dos Cafés foram meus principais entrevistados. Semelhante à história de Joyce Schneider (JACOBS, 2008, p. 34, tradução nossa), “Eu aprendi aprendendo a ouvir, refletindo e recontando as conversas das entrevistas. As sessões não foram gravadas porque eu queria experimentar a aquisição do conhecimento através do processo natural das relações que tenho

com cada um dos participantes.” Não obstante, um entrevistado relata: “O World Café permitiu a sistematização de pensamentos coletivos. A metodologia permite trazer o imaginário de cada um sobre um determinado tema ou conflito para o plano prático.” Este foi o curso de ação em todos os Cafés da Paz. Depois que esse processo primário de coleta de dados terminou, entrevistas com 10 pessoas, que participaram do “Geração de Paz” em diferentes condições, capacidades e funções durante todas ou algumas das fases do projeto, informaram aspectos relevantes para futuras reflexões, enquanto analisávamos a expansão do projeto ou sua aplicação futura em outros ambientes.

O World Café foi o processo “líder” (ou o método e metodologia de liderança para o aqui e agora), em relação à implementação do projeto, e além, pelo conhecimento gerado de um Café para outro. Considerando o amplo escopo e as características de vários níveis do “Geração da Paz”, o World Café se constituiu em uma metáfora para esse projeto de arquitetura macrossocial, que fomentou o diálogo por meio de suas múltiplas camadas. No nível individual e coletivo, os Cafés da Paz ajudaram as comunidades a falar sobre aspectos concernentes a suas vidas e como poderiam criar circunstâncias favoráveis à paz e à justiça social, bem como à ordem, prosperidade, progresso, felicidade e afins.

O uso do World Café como uma forma dialógica de encontro, coprodução de conhecimento e significado se enraizou na própria idéia de transformação social e respeito à justiça social e ecológica, dando voz a muitos, bem como novos significados ao conceito de “paz” na educação. Portanto, o World Café, como Juanita Brown descreve em sua tese de doutorado (BROWN, 2001, p. 3, tradução nossa), é “uma metodologia inovadora de investigação dialógica, aprendizagem colaborativa e criação de conhecimento” com o qual as pessoas se envolvem e têm suas emoções alteradas pela atmosfera “caseira” intrínseca ao World Café. E, enquanto eles trazem seu raciocínio e emoção alterados (MATURANA; VERDEN-ZÖLLER, 2008) juntos na con-

versa, eles não apenas refletem sobre a ação e refletem na ação (SCHÖN, 1983), mas também refletem na interação (THOMPSON; STEIER; OSTRENKO, 2014, p. 4).

Neste sentido, o termo que melhor poderia conceitualizar a paz em uma abordagem dessa abrangência foi inteireza sistêmica, porque tinha o poder de representar cada um dos seus elementos constitutivos, isoladamente em relação de uns com os outros. A narrativa em desdobramento elucidada ainda mais que esse conceito - paz como inteireza sistêmica - está presente tanto em termos práticos quanto realizáveis. Em suma, os resultados contidos neste estudo demonstram que a construção de uma cultura de paz requer o desenvolvimento de uma cultura de diálogo, o que, em última análise, significa que as redes sustentáveis de paz resultam de processos de conversação sustentáveis.

Os princípios de design do World Café (BROWN; ISAACS; WORLD CAFÉ COMMUNITY, 2005, p. 40, tradução nossa) foram sistematizados da seguinte forma:

- a) defina o contexto: esclareça o propósito e os parâmetros gerais dentro dos quais o diálogo se desdobrará;
- b) crie um espaço hospitaleiro: garanta um ambiente acolhedor e de segurança psicológica que nutra conforto pessoal e respeito mútuo;
- c) explore as questões que importam: concentre a atenção coletiva em questões poderosas que atraiam o engajamento colaborativo;
- d) incentive a contribuição de todos: anime a relação entre o “eu” e o “nós”, convidando à participação plena e à doação mútua;
- e) faça a polinização cruzada e conecte diversas perspectivas: use as dinâmicas de emergência dos sistemas vivos, aumentando intencionalmente a diversidade e a densidade das conexões entre as perspectivas, mantendo um foco comum nas questões centrais;
- f) ouça, em conjunto, padrões, *insights* e questões mais profundas: foque na

atenção compartilhada de maneira que alimentem a coerência do pensamento sem perder de vista as contribuições individuais;

- g) colha e compartilhe descobertas coletivas: torne o conhecimento coletivo e o *insight* visíveis e praticáveis.

O desejo de se construir uma solução definitiva para a sustentabilidade global carrega uma contradição em si, já que é improvável que a mudança, como um componente constante da vida, proporcione um cenário de resultados muito previsíveis e tampouco permanentes nos assuntos humanos. Os sistemas vivos são abertos e auto-organizados; portanto, essa condição natural convida todos os sistemas - inclusive o sistema humano - à adaptação às interações contínuas com o meio ambiente. Então, diante desse cenário mutável, como as pessoas poderiam criar uma base sobre a qual, independentemente de sua falta de controle absoluto dos resultados dessas interações, o aprendizado transformador e a cocriação de suas realidades poderiam acontecer? Qual processo ou processos poderiam fazer da paz um caminho para a sustentabilidade global? Como seria um modelo que promove oportunidades igualitárias de participação na construção da paz? Em suma, que princípios, direção e metodologias ajudariam a organizar e apoiar esse exame nos níveis pessoal e organizacional? Este estudo incorporou um processo a partir do qual as respostas a essas questões emergiram, gradativamente, na prática da construção de culturas de paz no âmbito do Projeto Geração da Paz.

A complexidade que implicou uma resposta eficaz à necessidade de gerações de paz resultou da aplicação do design holístico sistêmico (NELSON; STOLTERMAN, 2003) integrado aos princípios do design do World Café (BROWN; ISAACS; WORLD CAFÉ COMMUNITY, 2005). A sincretização dos conceitos, ferramentas e metodologias do pensamento sistêmico e da visão, valores e filosofia do pensamento ecológico, elegantemente organizada na tese de Sterling (2003), deu origem às condições para que as escolas contribuíssem

para a evolução do projeto, de acordo com suas características locais, compartilhando a mesma estrutura de trabalho com as outras escolas, proporcionando experiências únicas.

Foram considerados tanto perspectivas multiculturais como multigeracionais, bem como princípios de auto-organização, com o propósito de construir a fundação do projeto, tanto local quanto regionalmente, e, consequentemente, estabelecer as condições para a concepção e desenvolvimento de redes sustentáveis de cultura de paz. O World Café, como componente de tal estrutura de trabalho (ou proposta de cultura de design), possibilitou o crescimento exponencial e a durabilidade do projeto por meio de conversas significativas. A aplicação do World Café, nessa macroarquitetura social, na forma projetada, é uma inovação, considerando a inexistência de fontes que tenham registrado feitos semelhantes. O projeto serviu como paisagem experiencial (e paisagem sonora) (STEIER; BROWN; SILVA, 2015, p. 217) para abordar a paz pela paz em um sentido amplo, abrangendo, simultaneamente, o desenvolvimento humano e organizacional em muitos níveis. O Geração da Paz refletiu uma nova ordem planejada pela SEDUC para o sistema educacional de ensino médio no Ceará, em que a escola, como seu centro, passou a ser o berço de todas as políticas públicas educacionais, produzidas com e para o povo.

A mudança de paradigmas requer, portanto, o reconhecimento das circunstâncias impostas àqueles que os desafiam, especialmente caso o desafio se relacione com a percepção da paz e sua construção. No “Geração da Paz”, a *framework* do projeto tem o diálogo como o fio condutor de tais mudanças, e o caminho pelo qual o design adquire sua concretude e se torna compreensível requer princípio, direção e metodologia (STERLING, 2003). Portanto, com base na ideia de que a escola é o centro do sistema (princípio) e o foco (direção) são os alunos, a equipe de consultoria encontrou clareza para definir os passos (metodologias) que vinculavam suas ações aos resultados.

Em sintonia com a filosofia não violenta

de Gandhi, os meios e o fim do “Geração da Paz” sustentaram um processo de justiça social e paz como “um modo de vida e [infundindo] todas as relações sociais: familiares, políticas, econômicas e educacionais.” (TERCHEK, 1998, p. 183, tradução nossa). Terchek (1998, p. 183) continua: “A não violência de Gandhi é mais do que uma estratégia para a mudança pacífica; é um programa para [a] transformação de relacionamentos.” De tal perspectiva, defendi a elaboração do “Geração da Paz”, oferecendo a seguinte declaração, que corrobora os argumentos anteriores e foi uma diretriz essencial da estrutura do projeto (SILVA, 2014, p. 21-22):

A paz emerge a partir da interação de vários sistemas, que, pela necessidade de se tornarem funcionais e integrados, formando uma unidade, faz que esse sistema, a paz, se torne uma macroorganização capaz de permear os sistemas que a constituem. No caso da constituição de uma referência que tenha que se desenvolver de forma capilar e escalar, em todo e qualquer sistema de aprendizagem – pessoal e organizacional da SEDUC, somente a compreensão da paz, como posta acima, pode abranger toda a complexidade que o Projeto propõe. Por este motivo, tornar este conceito de paz inteligível e sujeito à aplicação em contextos múltiplos é fator imprescindível para que a matriz lógica do Projeto Geração da Paz se concretize de forma eficaz e efetiva em todas as suas dimensões, de forma articulada e competente. A natureza estruturante e integradora deste trabalho também promete resolver, concomitantemente, a construção do sistema de memória institucional e capital intelectual, que permitirão a SEDUC, como um todo, aprender gradual e permanentemente, ou melhor, sustentavelmente.

O educador e filósofo brasileiro Freire (2011, p. 104, tradução nossa) contribuiu para esse exame ao oferecer um processo de desen-

volvimento da compreensão crítica da sua “realidade social através da reflexão e da ação”, que ele chamou de conscientização. Segundo ele, esse processo começa no ser humano com a consciência de sua própria incompletude e, como resultado, este se torna capaz de lutar pelo desenvolvimento desta mesma consciência. A conscientização implica a conquista progressiva da pessoa por meio da análise de uma percepção mais clara da realidade, que é apreendê-la “como fragmentos interativos do todo.” Da mesma forma, a transformação de perspectiva, como explorada por Mezirow (2000), envolve um processo de autorreflexão crítica que afeta a mudança nas estruturas de significado mediante o processo de examinar e tornar-se consciente de suas próprias suposições e transformá-las em uma nova perspectiva ou nível de consciência. Portanto, a conscientização é desenvolvimentista. É o último estágio de um processo de aprendizado transformador. Segundo Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007, p. 141, tradução nossa), “O estágio mais sofisticado da consciência é a consciência crítica”. É o que Weil (1997, p. 28) descreve como “visão holística”, que “implica um alargamento progressivo da consciência.”

Alguns, principalmente os adultos, acharam desafiador e até assustador, entrarem em uma jornada em que olhar para dentro de si era um passo necessário para descobrirem quão incompletos eles eram, para que pudessem desenvolver a consciência do que precisavam aprender e no queriam se tornar. Além dessa exploração interior, eles, como indivíduos, ainda precisavam encontrar o caminho para integrar seu processo de aprendizado com os outros, de modo que pudessem crescer também como uma comunidade. Isso também implicava o reconhecimento da existência e coexistência de diferentes percepções sobre os mesmos fenômenos que constituem a vida. Nesse sentido, o diálogo desempenhou um papel crucial na aproximação das pessoas, ao falarem, refletirem e tomarem decisões sobre o que importava para elas, apesar de experimentarem diferentes níveis de realidade (NICOLESCU, 2010). Ma-

turana e Varela (1987, p. 24, tradução nossa) explicam a reflexão como “o processo de saber como sabemos”, voltando-se para si mesmo. A equipe de consultoria do projeto aprendeu que, à medida que as pessoas se situam nesse processo reflexivo, é mais provável que elas se cientifiquem de sua percepção relativa da realidade e encontrem os espaços de participação dos outros em diálogo, aprendendo uns com os outros e sendo “mediatizados pelo mundo” (FREIRE, 2011, p. 80, tradução nossa).

Freire (2011, p. 89) esclarece que “o diálogo é um encontro entre mulheres e homens que nomeiam o mundo. Não deve ser uma situação em que alguém o nomeia em nome dos outros. É um ato de criação.” Ele completa: “O amor não é apenas o fundamento do diálogo, mas o próprio diálogo.” Por este motivo, explico que, se há tal aproximação de sujeitos, um encontro, há tolerância; se há tolerância, existe amor, e se há amor, pode-se concluir que há compromisso e responsabilidade social. Minha conclusão é que, se houver uma aproximação intencional e incondicional, existe amor; se há compromisso consciente com uma causa, há responsabilidade; se houver responsabilidade, há liberdade e comunhão. É, parafraseando Paulo Freire, um exercício de amor e humildade, bem como ato de fé nos seres humanos, que são os elementos fundantes do diálogo (PRADO; TESCAROLO, 2007) que, por sua vez, sustentam a cocriação da boa convivência e da paz. Nesse sentido, o diálogo legitima a formação de uma *verdadeira comunidade*. Igualmente importante foi o entendimento de que o amor, segundo Maturana (2002, p. 184-185), “é a fonte da socialização, não um resultado dela.” Nessa perspectiva, é aceitável afirmar que o amor é um anseio natural que permite estar junto, desde que as condições sejam favoráveis à sustentação das interações. Nas relações interpessoais, “o amor é a condição dinâmica de aceitação, de sua coexistência com o outro (ou outros)” (MATURANA, 2002, p. 184), que permite esperar que, como a tolerância, é um atributo desse mesmo amor, ela torne possível trazer a maioria das pessoas em diálogo sobre

temas que lhes são caros e confiar em sua capacidade de encontrar as respostas dentro de si.

A natureza dialógica do design do projeto esteve presente em aspectos circunstanciais e estruturais. Em outras palavras, a magnitude dos desafios deste projeto englobou não menos que todo o sistema educacional estadual, levando em consideração os aspectos estruturais, processuais e humanos e suas numerosas relações com o macroambiente externo. O projeto visava comunicar todas as partes como um todo e promover que todos estivessem em conversação, a fim de construir uma unidade necessária (BATESON, 1980; BATESON; DONALDSON, 1991), por meio da qual todos poderiam ser inspirados e nutridos com um ideal de paz e felicidade. Um entrevistado declarou: “A visão do projeto pode ensinar todo o sistema a ter uma ampla abertura para o diálogo e a reconciliação mediante a paz.”

O exame e a aplicação da reflexividade nos Cafés da Paz, através das lentes das idéias de Gregory Bateson sobre *framing* (enquadramento) (BATESON, 1972) e comunicação interpessoal (BATESON, 1980) e as idéias de autopoiese e linguagem de Maturana e Varela (1987), ajudaram a reconhecer a grande importância, profundidade e amplitude das conversas para a evolução sistêmica social e organizacional. Ideias sobre o “construcionismo ecológico como um modo de pesquisa reflexivo e contextual” ressoam com o meio criado (World Café) à medida que conectamos “nossa criação de histórias em uma ecologia da mente” (STEIER, 1991, p. 165, tradução nossa). Além disso, a compreensão do pensamento como um sistema (BOHM, 1994) e o diálogo como um processo multifacetado (BOHM, 1996), resultantes da união de muitas perspectivas e *insights*, contribuíram para reflexões sobre como a inteligência coletiva, que emerge no World Café, se contrapõe ao automatismo do pensamento (BOHM; EDWARDS, 1991), que desafia a capacidade humana de se transformar. Bohm (1981) justifica sua preocupação com crenças fixas, dizendo que nossa percepção ou *insights* não devem depender da memória. Ou seja, devemos ser

capazes de ver as limitações do que pensamos e do que sabemos. Acerca do primeiro Café, realizado em agosto de 2010, com representantes de vários segmentos da sociedade cearense, um entrevistado comentou: “A metodologia que usamos, o World Café, permitiu que todos os participantes apresentassem suas percepções anteriores e, ao mesmo tempo, revisassem suas posições sobre o tema enquanto dialogavam com as outras pessoas.”

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Cheguei ao programa de doutorado com algumas perguntas que esperava responder ou que me levassem a novas e a melhores perguntas. Algumas dessas questões resultavam do acumulado de experiências ao longo da vida e eu esperava responder a elas, ao menos, parcialmente. Em relação ao World Café, sabia, em minha prática de longo prazo, que seus princípios de design originais tinham servido a vários propósitos e públicos. Nesse sentido, esses princípios haviam sido bem organizados e experimentados e apresentaram maleabilidade e resiliência nos diversos contextos em que ocorreram os Cafés. O amplo escopo deste projeto serviria, então, para desafiar esses princípios, na forma sistematizada originalmente (teoria) e como foram testados (experiência), no contexto dos processos de macroarquitetura social. Ao fazê-lo, verificar-se-ia quais metodologias e métodos de pesquisa seriam necessários para apoiar o processo de pesquisa. Minhas perguntas iniciais sobre o World Café relacionadas ao projeto Projeto Geração de Paz foram:

Até que ponto esses princípios de design poderiam servir ao projeto de paz ao ganhar estatura (amplitude e capilaridade)? Eles apoiariam uma abordagem holística sistêmica, baseada em conversas entre e sobrepondo todos os elementos organizacionais - estruturas, processos e pessoas? Esses princípios de design seriam suficientes?

Considerando o surgimento de muitas dimensões interdependentes à medida que o projeto começou a se desenvolver, percebi que

o World Café poderia servir não apenas como um processo de mobilização, mas também como método de pesquisa e metodologia.

As perguntas evoluíram para o que parecia traduzir minhas preocupações:

O próprio World Café seria um método e uma metodologia de pesquisa adequados? Até que ponto ele apoiaria outros métodos e metodologias de pesquisa para que se tornassem mais eficazes?

Para o desenho do projeto, coloquei uma questão muito ampla e aberta que revelou meu desejo de descobrir (ou desvelar) os padrões que conectam cultura de design, cultura de diálogo e cultura de paz, de modo que um novo paradigma para a construção da paz viesse à tona. Essa pergunta – de uma vida toda – apresentou imediatamente um problema prático, pois levaria uma quantidade imensa de tempo e energia para respondê-la. No entanto, pareceu-me certo examiná-la durante os processos iniciais de investigação e design, para ajudar a organizar a estrutura dentro da qual encontraria as questões centrais e definitivas para a tese.

Que padrões conectam uma cultura de design a uma cultura de diálogo, de modo que o resultado dessa conexão fomente uma cultura de paz?

Antes do início do projeto, a experiência de vida já havia me ensinado como seria difícil levar (e manter) os adultos a um processo de aprendizado transformador, especialmente no âmbito das temáticas do “Geração da Paz”, que, inevitavelmente, exigiam mudança pessoal. Os primeiros World Cafés revelaram que a maioria dos professores e gestores de escola experimentaram um sentimento de estarem divididos entre a necessidade de ter mais conhecimento, habilidade e competência para enfrentar os desafios contemporâneos e uma forte resistência ao compromisso de apoiar a emancipação e protagonismo dos jovens à custa de perder o controle de seu *status quo*. Enquanto o primeiro exigiria espaço extra para o aprendizado, eles sentiram que o segundo se constituía em uma ameaça de perda de poder. Simultaneamente, abordar os adultos com meu viés

de *expert* em um assunto tão crítico para suas realidades seria injusto, antiético e contraproducente. Então, a questão que surgiu foi:

Como posso ajudar a descolonizar a epistemologia de uma pessoa sem tentar recolonizá-la com minha própria epistemologia?

Em 2015, após um longo período de reflexão, percebi que poderia transformar essa encruzilhada - o World Café, o “Geração da Paz” e o programa de doutorado da Fielding Graduate University - em uma única estrada. Eu havia testemunhado que o projeto havia proporcionado imensas oportunidades para milhares de pessoas se auto-organizarem em suas escolas e comunidades e que o World Café já havia demonstrado sua eficiência e eficácia como método de pesquisa e metodologia para processos participativos e transformadores. Um entrevistado corrobora minhas conclusões, afirmando que “a estratégia de se aplicar o World Café havia sido 100% responsável pelos resultados percebidos, uma vez que sua forma de trabalhar fez que os participantes suspendessem seus julgamentos ou censura e, no final, todos combinassem forças para sua coletividade como um todo” (tradução nossa). Além disso, o “Geração de Paz” havia produzido resultados robustos em todo o estado, como descrito anteriormente. O “Geração da Paz” havia se tornado um exemplo, *um projeto do povo*, que poderia oferecer subsídios únicos para uma política pública que pudesse transformar todo o sistema educacional do estado. Assim, minha pergunta de pesquisa não deveria se preocupar apenas com o que foi realizado no âmbito do “Geração da Paz” e como, mas também como os princípios de design do World Café, como unidades de aprendizagem, evoluíram nesse processo e contribuíram para o sucesso do projeto, a seguir:

Como os princípios de design do World Café e o Projeto Geração de Paz coevoluiram e contribuíram mutuamente para fomentar culturas de paz?

Essa conclusão permitiu que não houvesse recortes distintos entre o projeto e a tese, pelo menos no que diz respeito às partes destacadas nos estudos centrais.

O aumento das ameaças sistêmicas à sustentabilidade global representa um risco para o futuro de todos e a compreensão de uma abordagem de diálogo autêntico, como o World Café, é muito oportuna e necessária. Alinhada com as idéias de Wheatley (2009, p. 139) de como podemos “encontrar conexão, comunidade e paz”, a comunidade constituída no World Café concede aos participantes um sentimento de pertencer a algo maior, mais sábio e, no caso do “Geração da Paz”, uma forte conexão que permitiu a experiência do sagrado, da paz. No *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter* (O World Café: Dando forma ao nosso futuro por meio de conversações significativas e estratégicas) (BROWN; ISAACS; WORLD CAFÉ COMMUNITY, 2005, p. 8, tradução nossa), Margaret Wheatley manifesta uma apreciação pelo processo do World Café no prefácio do livro.

Nós apenas podemos ser sábios juntos, pois desperta nossa memória profunda das espécies de crenças fundamentais sobre a vida humana. Primeiro, nós, humanos, queremos conversar sobre coisas que são importantes para nós. Na verdade, é isso que dá satisfação e significado à vida. Em segundo lugar, quando conversamos, juntos somos capazes de acessar uma sabedoria maior que é encontrada apenas no coletivo (BROWN; ISAACS; WORLD CAFÉ COMMUNITY, 2005, p. 8, tradução nossa).

Essa é a alma do World Café, que os autores transmitem em todo o livro.

O “Geração da Paz” foi inovador em muitos aspectos, pois ofereceu um design holístico sistêmico com abordagens interdisciplinares e transdisciplinares para situações problemáticas e não problemáticas, que envolviam a transformação da educação e os sistemas onde esta ocorria - família, escola e comunidade - direta e indiretamente. Isso implicava mais do que reformas escolares integrais, cuja estrutura historicamente se concentrava principalmente na melhoria da escolarização em distritos eco-

nomicamente desfavorecidos. O design implicou um processo de transformação que também combateu outras formas sutis de pobreza, que estão presentes em qualquer comunidade brasileira, incluindo as modernas, ricas e urbanas, tais como

- a) abuso e dependência de drogas;
- b) gravidez precoce indesejada;
- c) famílias fragmentadas;
- d) falta de conhecimento social e histórico e compreensão do tecido social da comunidade;
- e) senso precário de si mesmo e do social;
- f) decadência moral e ética;
- g) cultura predominante do individualismo;
- h) intolerância;
- i) predominância do materialismo em detrimento da espiritualidade;
- j) múltiplas realidades e níveis de consciência;
- k) arranjos institucionais e políticas públicas relacionadas insuficientes;
- l) programas governamentais e não governamentais concebidos principalmente em reação à violência, com grande ênfase nas estratégias e planos de repressão e pouco na prevenção da violência;
- m) gestão pública inapta e;
- n) professores sem preparação suficiente.

A ideia de cocriar um ambiente de aprendizagem em cada Café da Paz, sem desconsiderar o conhecimento acumulado e a experiência dos eventos anteriores, exigiu um refinamento tanto na estrutura do projeto, quanto nas estratégias de implementação. Essa melhoria nos impediu de transformar os resultados passados em uma lista de conteúdos a serem simplesmente replicados nos Cafés seguintes. A teoria dos sistemas vivos aplicada em alinhamento com os elementos do pensamento sistêmico e do pensamento ecológico combinados trouxe as condições que permitiram às escolas aprender com o projeto e contribuir para sua evolução.

Por meio da polinização cruzada e da conexão de diversas perspectivas (BROWN;

ISAACS; WORLD CAFÉ COMMUNITY, 2005, p. 40, tradução nossa), um processo metadialógico ocorreu e deu a esperança de que o projeto pudesse se tornar sustentável enquanto essas interações continuassem a aprender umas com as outras e oferecessem as informações necessárias para os ajustes que o projeto precisasse. Da mesma forma, o World Café também aprendeu com cada experiência, lidando com diversas circunstâncias que exigiam flexibilidade e adaptações.

A experiência dos Cafés da Paz em muitos contextos com diferentes populações e número de participantes reafirmou a necessidade de se ter uma ideia comum do que o design de um World Café eficaz implica. A ideia de desafiar os princípios vivos (teoria) e vividos (experiência) do World Café visava descobrir se esses princípios seriam suficientes no contexto de processos de macroarquitetura social como o projeto Geração da Paz. Sob uma abordagem holística sistêmica, tivemos a oportunidade de testar sua adaptabilidade e ajustabilidade a variáveis como contexto, duração, formato, escopo, logística, clima organizacional, clima social e aspectos transculturais e multigeracionais por mais de cinco anos. Ao se desenhar, conduzir, relatar e avaliar um processo que se desdobrou com milhares de copesquisadores, tivemos, em virtude da necessidade, que aprender a confiar em alguns princípios gerais que poderiam assegurar as condições operacionais dentro das quais o World Café serviria ao projeto.

A sistematização abaixo pode ajudar a explicar como essa abordagem funcionou no suporte a esse processo de conversas de longo prazo em todo o estado, em muitos níveis. As rodadas do World Café criaram vínculos interdependentes entre si que sustentaram todo o processo, conforme explicitado ao longo desta narrativa. Quatro elementos (ou “qualidades”) integraram o processo de design: redundância, recursividade, proporção e evolução (BATESON, 1972, 1980; MATURANA; VARELA, 1987; MATURANA, 2002).

“Redundância” ajuda as pessoas a fazerem conexões com os elementos de contexto

objetivos e subjetivos do Café (apresentações, perguntas, respostas, desenhos, colagens, linguagem verbal e não verbal e assim por diante) ao longo das rodadas. Pequenos saltos são bons desde que se tenha uma noção do que está acontecendo e, progressivamente, os participantes adquiram fluência para acompanhar a crescente complexidade e abrangência que devem ter ao longo do processo. “Recursividade” lembra “reforço”; combina com o item anterior, “redundância”, pois os elementos de ambos agem uns sobre os outros. Enquanto a “redundância” ajuda a pessoa a permanecer no caminho, a “recursividade” ajuda a dar significado à experiência por meio de reforço. “Proporção” é um item necessário para manter o equilíbrio entre as rodadas do Café e os requisitos de cada rodada. “Evolução” seria a unidade (derivada de redundância, recursividade e proporção) que resulta de uma trajetória de sucesso, que eventualmente “viaja” de um Café para outro, como foi o caso em muitas ocasiões.

Comparo o processo do World Café com um funil de cabeça para baixo. Começa com uma perspectiva ampla (o “continente”), que gradualmente “se estreita” à medida que as conversas se tornam cada vez mais densas. Para entender essa densidade, é necessário criar um todo entre os participantes, para que esses sejam capazes de abraçar a complexidade de maneira elegante, ainda que desigualmente. Isso ajuda as pessoas a conversarem sistemicamente e, gradualmente, adquirirem alguma compreensão sistêmica. Isso faz do World Café um negócio muito sério.

O potencial do projeto e seus resultados bem-sucedidos, conforme publicado na edição latinoamericana do World Café Book, World Café: Construindo nuestro futuro a través de conversaciones poderosas (SILVA; MESQUITA, 2016, p. 350-351, tradução nossa), mostram um amplo espectro da presença do “Geração da Paz” no estado do Ceará de agosto de 2010 até março de 2016, quando o período da pesquisa terminou:

1. O tamanho do programa, sua permanência no tempo e as avaliações po-

sitivas mostram um potencial de mudança muito promissor para escolas e governos.

2. O programa mostrou como o World Café é um método eficiente de pesquisa-ação. As comunidades legitimaram suas capacidades e esforços e, portanto, são receptivas às mudanças que emergem das conversas.
3. O crescimento da consciência dos indivíduos e comunidades participantes é uma grande conquista, pois pode garantir a sustentabilidade do movimento de pacificação e as transformações sociais projetadas pelas escolas e suas comunidades.
4. As avaliações quantitativas identificaram o seu impacto positivo na drástica redução da violência na escola e nas comunidades, graças ao grande número de pessoas envolvidas na organização do espaço escolar, no sentido de criar uma convivência pacífica.

Outras realizações importantes da implementação do World Café apoiaram o crescente desenvolvimento dessa rede de cultura de paz:

1. Rede de articuladores em cada uma das 26 regiões escolares, inclusive nas respectivas escolas, com um representante do segmento da gestão, dos professores e dos alunos.
2. Mudança de perspectiva de depreciativa para apreciativa, focada na construção da paz pela paz.
3. Até dezembro de 2014, mais de 500 escolas foram certificadas pelo “Geração da Paz” por demonstrarem evidências de construção de redes de paz.
4. Uma cultura de diálogo tem sido fundamental na melhoria das relações e na evolução e integração de projetos, programas e processos que tenham afinidades com questões de paz, cidadania, felicidade, bem-estar e assim por diante.
5. A experiência de aplicar o World Café no Projeto Geração da Paz serviu

como um modelo de pesquisa-ação que pode reunir milhares de pessoas, ao mesmo tempo, em muitos lugares, tecendo uma ampla e complexa rede de ativistas mobilizados.

6. Uma nova ordem surgiu apoiada pela aplicação dos elementos fundamentais do World Café, como autonomia, solidariedade, colaboração, auto-organização e interdependência.
7. O diálogo ajudou a Secretaria da Educação do Ceará a definir uma agenda clara para que outros setores do governo e da sociedade em geral encontrassem seus espaços de participação no “Geração da Paz” dentro e fora do sistema educacional.

A seguinte declaração (SILVA, 2016), obtida no término do último Café, em março de 2016, em que a liderança da SEDUC se reuniu para avaliar o projeto e planejar sua institucionalização em todo o sistema educacional, traduz a visão do grupo sobre o futuro da instituição e os benefícios potenciais do projeto e demonstra um robusto resultado em relação ao contexto, forma e prazo em que foi executado.

Os participantes apoiam a implementação da cultura da paz como uma missão dos seres que compõem o sistema educacional do Ceará. Precisamos transformar o Geração da Paz em uma marca presente em tudo: no currículo, nos processos de gestão, no material pedagógico, na formação / treinamento, nos projetos e programas, nos organismos colegiados, nos eventos e nos espaços físicos. Também na missão de cada servidor público do sistema: o porteiro, o cozinheiro, o professor, o diretor, coordenadores e outros (SILVA, 2016, p. 22).

Não obstante os esforços de gestão para que o projeto florescesse e extrapolasse, tornando-se, portanto, uma política pública após a vigência inicialmente contratada, de 23/02/2012 a 23/02/2016, sua institucionalização se deu de forma indireta, consubstanciando o desenho

das escolas de tempo integral. Conforme um entrevistado, o desenvolvimento de uma cultura de diálogo “permitiu que as escolas de tempo integral pudessem ser consideradas, no âmbito da SEDUC, como escolas de educação integral”, pelas qualidades que emergiram a partir das transformações que tal cultura propiciou.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação dos World Cafés no contexto do “Geração da Paz” trouxe novas questões em relação à tarefa com que nos deparamos. O processo testou os princípios de design do World Café (BROWN; ISAACS; WORLD CAFÉ COMMUNITY, 2005, p. 40) em muitas circunstâncias, em que a sequência sugerida de ações naturalmente se sobrepôs ou exigia uma ordem diferente a ser tomada. Nossa avaliação é que os princípios originais são suficientes. Eles sobreviveram ao processo, no entanto, a diversidade de situações, que ocorreram no decorrer da implementação do projeto, indica que esses princípios devem ser adaptados de acordo com cada circunstância. Isso implica em design, planejamento e gerenciamento mais sofisticados, permanecendo, contudo, simples e compreensível o suficiente para fazer a diferença onde quer que seja aplicado. Às vezes, uma combinação com outros métodos e técnicas pode ser necessária, assim como o uso de recursos alternativos. Em suma, o World Café, como metodologia, pode abranger outras abordagens e meios para alcançar o seu fim.

Nossa definição de contexto baseada em uma abordagem holística sistêmica determinou como definir o World Café apropriadamente em uma variedade de circunstâncias. Em outras palavras, tomando a idéia de contexto como um “campo”. intencionalmente criado ou autogerado, e entendendo que esse campo não está separado da realidade, mas um todo dentro de um todo, no tempo e espaço, e um processo que se conecta a outros, então pode-se concluir que “definir o contexto” implica muito mais do que “esclarecer o propósito e os parâmetros gerais dentro dos quais o diálogo se des-

dobra” (BROWN; ISAACS; WORLD CAFÉ COMMUNITY, 2005, p. 40, tradução nossa).

Outro princípio, “criar um espaço hospitaleiro” (BROWN; ISAACS; WORLD CAFÉ COMMUNITY, 2005, p. 40, tradução nossa), vinculado ao primeiro quanto à forma como a comunicação ocorria antes e durante os Cafés, para que os convidados sentissem antecipadamente que um espaço interessante para sua participação autêntica estava “esperando” por eles e que sua presença era muito importante. Isto significou que, no processo de assegurar aquele clima “caseiro” durante os Cafés da Paz, deveríamos atender a diferentes maneiras pelas quais as pessoas concebem um espaço hospitaleiro. Considerando que a implementação do projeto dependia do estabelecimento de um fluxo de comunicação que transmitisse e reforçasse a *nova ordem*, precisávamos que os participantes adquirissem a fluência necessária para levar a mensagem de volta para casa (para suas escolas, organizações e comunidades) após cada Café.

Outra lição diz respeito às questões levantadas. Às vezes, e, no nosso caso, muitas vezes, tivemos que cocriar os processos por meio dos quais essas “questões que importam” poderiam emergir de acordo com as mesmas temáticas levantadas pelas comunidades que ajudaram a construir o projeto. Esses três primeiros princípios encorajaram a participação das pessoas antes mesmo de sua chegada aos Cafés. Devido à nossa compreensão do World Café como um sistema de aprendizagem, portanto, um sistema vivo interagindo com os participantes e anfitriões, o design dos Cafés da Paz exigia atenção consciente para evitar a implementação de um design padrão com o qual poderíamos generalizar a aplicação de seus princípios. Portanto, a dinâmica real dos Cafés nos ensinou a projetar de tal forma que as pessoas pudessem “polinizar e conectar diversas perspectivas”, “ouvir em conjunto padrões, *insights* e questões mais profundas” e “colher e compartilhar descobertas coletivas” em estágios iniciais dos Cafés, mais de uma vez em alguns Cafés.

Depois de reunir milhares de cidadãos e testemunhar seus esforços e entusiasmo na orga-

nização de seus espaços de convívio, inspirados em uma visão compartilhada, o legado do Projeto Geração da Paz é notável e pode se tornar uma referência para as políticas públicas, não restritas ao setor educacional, contanto que seja organizado e receba o suporte adequado, conforme analisado neste estudo. O poder do World Café de cocriar novas realidades permitiu aos participantes descolonizar suas visões de mundo, mudando do paradigma da instrução para o da aprendizagem (KNOWLES, 1983), proporcionando-lhes novos *insights* que resultaram na melhoria da experiência de ensino e aprendizagem nas escolas. Essa mudança exigiu uma intrincada teia de relacionamentos, envolvendo conversas entre e sobrepondo todos os elementos organizacionais - estruturas, processos e pessoas. Como um dos entrevistados declarou: “O World Café é uma excelente estratégia para criar os entendimentos necessários para ações integradas, planejadas para respeitar os pontos de vista de cada membro da SEDUC.” O World Café inspirou projetos novos e preexistentes NA SEDUC a se desenvolverem, assim como a integração de uns com os outros. Esse entrevistado enfatizou: “A natureza integrativa do World Café no processo de entender os padrões que conectam projetos semelhantes e os transformam em políticas públicas, conseqüentemente recomenda processos e rotinas coordenadas”.

A experiência indica que uma poderosa teoria de mudança foi construída e aplicada, apesar das falhas e limitações típicas de iniciativas pioneiras. As lições aprendidas tornaram-se subsídios para ajustes e modelagem de futuros projetos em diferentes escalas, culturas, áreas de conhecimento e setores. Tomar este presente estudo como base para mais pesquisas e experimentos é aconselhável.

REFERÊNCIAS

ATLEE, T. **Building a culture of dialogue (among other things)**. 19--. Disponível em http://www.co-intelligence.org/CIPol_CultOfDialog.html. Acesso em: 17 mar. 2017.

- BATESON, G. **Steps to an Ecology of Mind**. New York, NY: Bantam Books, 1972.
- BATESON, G. **Mind and nature: a necessary unity**. 2nd ed. New York: Hampton Press; New edition edition, 1980.
- BATESON, G.; DONALDSON, R. (ed). **A sacred unity : further steps to an ecology of mind**. New York: Cornelia & Michael Bessie Book, 1991.
- BELL, S.; MORSE, S. **Sustainability indicators – Measuring the immeasurable?** London, England: EarthScan, 1999.
- BELL, S.; MORSE, S. **Sustainability indicators: measuring the immeasurable?** London, England: EarthScan, 2008.
- BOHM, D. **Touch the future: Knowledge & insights**. 1981. Disponível em: https://tfuture.org/files/2/members/int_bohm_insight.pdf. Acesso em: 25 jan. 2016.
- BOHM, D. **Thought as a system**. New York, NY: Routledge, 1994.
- BOHM, D. **On Dialogue**. 2nd ed. New York, NY: Routledge, 1996.
- BOHM, D.; EDWARDS, M. **Changing consciousness: exploring the hidden source of the social, political, and environmental crises facing our world**. New York, NY: HarperCollins, 1991.
- BONDURANT, J. V. **Conquest of violence: the gandhian philosophy of conflict**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1958.
- BRASIL. **Projeto de Cooperação Técnica entre o Governo Brasileiro, por intermédio da Secretaria de Educação do Estado do Ceará - SEDUC/CE e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO**. Fortaleza, 2012.
- BROWN, J. **The World Café: living knowledge through conversations that matter**. 2001. 362 f. Tese. The (Doctor of philosophy) - Fielding Institute, 2001. Disponível em: http://api.ning.com/files/FBfnXTo9RIH44QBWMYmuJ59ufAMfW9CtMm8Ek*F-s8wIqEBaOPGI-hx5Zx1tS7lui4l3xf9T7*W5EtbSdu0oQFXF-bOLUhIzJv/JBDissertation.pdf. Acesso em: 25 jan. 2016.
- BROWN, J.; ISAACS, D.; WORLD CAFÉ COMMUNITY. **The World Café: shaping our futures through conversations that matter**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2005.
- CARSE, J. **Finite and infinite games: a vision of life as play and possibility**. New York, NY: Ballantine Books, 1991.
- CEARÁ. Secretaria de Educação. **Identidade organizacional**. Disponível em: <https://www.seduc.ce.gov.br/identidade-organizacional-2/>. Acesso em: 15 jan. 2015.
- CLANDININ, D. J.; HUBER, J. **Narrative inquiry. International Encyclopedia of Education**. New York, NY: Elsevier, 2010.
- CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Diálogos e mediação de conflitos nas escolas: um guia prático para educadores**. Brasília, 2014.
- DARDER, A.; BALODANO, M.; TORRES, R. (ed.). **The critical pedagogy reader**. New York, NY: Routledge, 2009.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- FREIRE, P. **Pedagogy of the Oppressed: 30th Anniversary Edition**. Great Britain, UK: Continuum International Publishing Group, 2011.
- HORTON, M.; FREIRE, P. **We make the road by walking: conversations on education and social change**. Philadelphia, PA: Temple Uni-

versity Press, 1990.

JACOBS, D. T. **The authentic dissertation:** alternative ways of knowing, research and representation. New York, NY: Routledge, 2008.

JORGENSEN, J.; STEIER, F. Frames, framing and designed conversational processes: lessons from the World Café. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 49, n. 3, p. 388-405, 2013.

KNOWLES, M. **Self-directed learning**. New York, NY: Association Press, 1983.

LEVINTHAL, D.; RERUP, C. Crossing an apparent chasm: bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. **Organization Science**, v. 17, n. 4, p. 503-509, 2006.

MATURANA, H. R. **A ontologia da realidade** = the ontology of reality. Belo Horizonte, Brazil: Editora UFMG, 2002.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **The tree of knowledge:** the biological roots of human understanding. [S.l.]: Shambhala Publications, 1987.

MATURANA, H.; VERDEN-ZOLLER, G. **The origin of humanness in the biology of love**. Charlottesville, VA: Imprint Academic, 2008.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R.; BAUMGARTNER, L. **Learning in adulthood:** a comprehensive guide. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

MEZIROW, J. **Learning as transformation:** critical perspectives on a theory in progress. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.

NELSON, H.; STOLTERMAN, E. **The design way:** intentional change in an unpredictable world: foundations and fundamentals of design

competence. New Jersey: Educational Technology Publications, 2003.

NICOLESCU, B. Methodology of Transdisciplinarity – Levels of Reality , Logic of the Included Middle and Complexity. **Transdisciplinary Journal of Engineering and Science**, v. 1, n. 1, p. 19-38, 2010. Disponível em: http://basarab-nicolescu.fr/Docs_Notice/TJES-No_1_12_2010.pdf. Acesso em: 25 jan. 2016.

PRADO, J. C.; TESCAROLO, R. **A pedagogia encharcada de amor de Paulo Freire na prática docente**. 2007. Disponível em: http://basarab-nicolescu.fr/Docs_Notice/TJES-No_1_12_2010.pdf. Acesso em: 25 jan. 2016.

PRESSMAN, L.; WILDAVSKY, A. **Implementation:** how great expectations in washington are dashed in oakland. Los Angeles: University of California Press, 1984.

REHORICK, D.; BENTZ, V. (ed.). **Transformative phenomenology:** changing ourselves, lifeworlds, and professional practice. Plymouth, United Kingdom: Lexington Books, 2009.

SCHARDONG, R. Quarto produto de consultoria. *In:* PROJETO de Cooperação Técnica entre o Governo Brasileiro, por intermédio da Secretaria de Educação do Estado do Ceará - SEDUC/CE e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO. Fortaleza: [s.n.], 2014.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner:** how professionals think in action. New York, NY: Basic Books, 1983.

SILVA, F. M. Segundo produto de consultoria. *In:* PROJETO de Cooperação Técnica entre o Governo Brasileiro, por intermédio da Secretaria de Educação do Estado do Ceará - SEDUC/CE e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO. Fortaleza, 2014.

- SILVA, F. M. Quarto produto de consultoria. *In: PROJETO de Cooperação Técnica entre o Governo Brasileiro, por intermédio da Secretaria de Educação do Estado do Ceará - SEDUC/CE e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO.* Fortaleza, 2016.
- SILVA, F. M.; MESQUITA, M. El World Café y la Generación de la Paz en Brasil. *In: BROWN, J.; ISAACS, D. World Café: construyendo nuestro futuro a través de conversaciones poderosas.* Colombia: Lemoine Editores, 2016.
- STEIER, F. Reflexivity and methodology: an ecological constructionism. *In: STEIER, F. (ed.). Research and reflexivity.* Thousand Oaks, CA: SAGE, 1991. p. 162-185.
- STEIER, F.; BROWN, J.; SILVA, F. M. The World Café in action research settings. *In: BRADBURY, H. (ed.). The SAGE handbook of action research research.* 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2015. p. 210-218.
- STERLING, S. **Whole systems thinking as a basis for paradigm change in education: explorations in the context of sustainability.** 2003. 477 f. Tese. University of Bath, 2003.
- STERLING, S. **Sustainable education: re-visioning learning and change.** Foxhole, United Kingdom: Green Books, 2004.
- TERCHEK, R. J. **Gandhi struggling for autonomy.** Boulder, CO: Rowman & Littlefield Publishers, 1998.
- THOMPSON, W. T.; STEIER, F.; OSTRENKO, W. Designing communication process for the design of an idea zone at a science center. **Journal of Applied Communication Research**, v. 42, n. 2, p. 208-226, 2014.
- VAN MANEN, M. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy.** Albany, NY: The State University of New York, 1990.
- VOGUS, T.; SUTCLIFFE, K. **Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: a reconciliation and path forward.** 2013. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/235256977_Organizational_Mindfulness_and_Mindful_Organizing_A_Reconciliation_and_Path_Forward. Acesso em: 25 jan. 2016.
- WEIL, P. **The art of living in peace: Towards a new peace consciousness.** Findhorn, Escócia: Findhorn Press, 1997.
- WHEATLEY, M. **Turning to one another: simple conversations to restore hope to the future.** San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- WHEATLEY, M. **A simpler way.** San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1999.

doi:10.12662/2359-618xregea.v9i1.p31-47.2020

ARTIGOS

QUALIDADE DA INFORMAÇÃO DOS DADOS GOVERNAMENTAIS ABERTOS: ANÁLISE DO PORTAL DE DADOS ABERTOS BRASILEIRO

QUALITY OF OPEN GOVERNMENT DATA INFORMATION: ANALYSIS OF THE BRAZILIAN GOVERNMENT OPEN DATA PORTAL

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o Portal Brasileiro de Dados Abertos, sob a perspectiva da qualidade dos dados e dos princípios de DGA's. Foram analisadas informações disponíveis no ano de 2018 no *Website* do Portal. As categorias de análise que compuseram a pesquisa foram os princípios de DGA's, apontados pelo *Open Government Working Group* e as dimensões para a análise da qualidade dos dados, propostos por Parker *et al.* (2006). O portal, enquanto catalogador dos dados, atende, praticamente, a todos os princípios de DGA's. Quanto à qualidade das informações, dimensões como adequação, relevância, atualização, facilidade de manipulação e entendimento merecem atenção por parte da Administração Pública. Espera-se que os fatores apontados sejam considerados pela Administração Pública, possibilitando a disponibilização de dados qualificados que contribuam com o aperfeiçoamento das ações governamentais, promovendo possibilidades efetivas de consulta às informações fornecidas pela Administração Pública brasileira, favorecendo o processo de participação da sociedade civil.

Palavras-chave: Dados Abertos. Transparência. Qualidade da informação. Brasil.

ABSTRACT

This study aims to analyze the Brazilian Open Data Portal from the perspective of the quality of data and of the principles of the OGD. Information available in 2018 on the Portal's website was analyzed. The categories of analysis that comprised the research were the principles of OGD, pointed out by the *Open Government Working Group* and the dimensions for the analysis of the data quality, proposed by Parker *et al.* (2006). The portal, as data cataloguer, meets almost all the principles of the OGD. Regarding

Ambrozina de Abreu Pereira Silva
ambrozinaap@gmail.com

Doutoranda em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Professora da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Ouro Preto - MG - BR.

Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro
doraliza_monteiro@yahoo.com.br

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Cruz das Almas - BA - BR.

Anderson de Oliveira Reis
anderson.deoliveira27@yahoo.com.br

Doutorando em Administração e pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Professor no Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz e Fora (UFJF).

the quality of the information, dimensions such as adequacy, relevance, updating, ease of manipulation and understanding deserve attention from the Public Administration. It is expected that the factors analyzed will be considered by the Public Administration, enabling the availability of qualified data that contribute to the improvement of the government actions, promoting effective possibilities of consultation to the information provided by the Brazilian Public Administration, favoring the process of participation of civil society.

Keywords: Open Data. Transparency. Quality of Information. Brazil.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública vem utilizando tecnologias, ferramentas de informação e comunicação como instrumento para a melhoria do desempenho governamental e o fortalecimento da relação estado-sociedade.

Nesse contexto, o movimento de Dados Governamentais Abertos (DGA's) surge no intuito de fortalecer essa relação, disponibilizando informações referentes à gestão governamental em formato aberto e acessível, fornecendo acesso e instrumentos para que os cidadãos passem de meros expectadores a sujeitos ativos no processo da ação pública.

Os dados governamentais abertos podem ser entendidos como uma forma de comunicação aberta e permanente entre a administração pública e os cidadãos, com base na transparência da administração, disseminando e compartilhando informações à sociedade civil e empresarial (FERRER-SAPENA; PESET; ALEIXANDRE-BENAVENT, 2011).

Cabe, então, à administração pública disponibilizar dados governamentais abertos, permitindo que as informações possam ser combinadas e utilizadas de acordo com os interesses de cada um, agregando, assim, mais valor aos dados (DINIZ, 2010).

No caso brasileiro, existem diversos portais para a divulgação de informações públicas

em diversas esferas de governo. O Portal Brasileiro de Dados Abertos é um desses portais e trata de ferramenta construída pelo governo federal para centralizar dados de diferentes instituições públicas e visando garantir a busca e o acesso de informações de relevância pública. Para o governo federal, o portal “tem o objetivo de promover a interlocução entre atores da sociedade e com o governo para pensar a melhor utilização dos dados, promovendo impactos positivos sob os pontos de vista social e econômico.” (BRASIL, 2018, *online*).

O acesso à informação está previsto na Constituição Federal brasileira de 1988, assim como na Declaração Universal dos Direitos Humanos. Para efetivar o direito previsto na Constituição e garantir a exequibilidade de políticas públicas de acesso à informação no Brasil, foi criada em 2011, a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527 de 2011)¹, contudo nem sempre a qualidade dos dados favorece o acesso da população, uma vez que, para que a transparência ocorra efetivamente, é necessária, além da divulgação de dados, também a apresentação de informações que sejam acessíveis, compreensíveis e que possam ser úteis à população, agregando, assim, valor público.

Laporte, Demchak e Friis (2000) reforçam que um governo não será mais transparente por divulgar seus dados em um portal. Para serem mais transparente, as informações disponibilizadas devem ser fáceis de encontrar e atualizadas constantemente.

Assim como Cappelli (2009) enfatiza que, para que a transparência ocorra de fato, algumas características devem estar presentes nos processos de disponibilização de informações organizacionais. O que se percebe é que, para que se consiga verificar ou validar (auditabilidade) determinado processo organizacional, é necessário, primeiramente, que se possa compreendê-lo (entendimento). Por sua vez, para que se possa obter entendimento, faz-se neces-

¹ Lei dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal (BRASIL, 2011).

sário que ele esteja dentro de limites aceitáveis de qualidade (informativo), que, por sua vez, demanda que sua representação seja uniforme, simples e intuitiva (usabilidade). Além disso, nada seria possível, caso os processos organizacionais não estivessem disponíveis e publicados (acessibilidade) de modo que os cidadãos pudessem acessá-lo (CAPPELLI, 2009).

Diversos estudos têm apresentado possibilidades do uso das novas tecnologias pelos governos para a promoção da transparência, controle social e participação cidadã, assim como tem buscado avaliar esses novos instrumentos tecnológicos; como exemplos, citam-se os trabalhos de Laporte, Demchak e Friis (2000), Prado e Loureiro (2006), Welp (2007), Pinho (2008), Allegretti e Platt Neto (2010), Agune, Gregório Filho e Bolliger (2010), Cruz *et al.* (2012), Nazário, Silva e Rover (2012), Ubaldi (2013) e Wegner, Schröder e Hoff (2015).

Nesse sentido, o presente estudo pretendeu analisar o Portal Brasileiro de Dados Abertos, sob a perspectiva da qualidade dos dados e dos princípios de Dados Governamentais Abertos no intuito de identificar fatores que contribuam para a usabilidade, a acessibilidade e a funcionalidade das informações públicas disponibilizadas. A relevância da proposta se dá à medida que apontamentos advindos da análise das dimensões possam ser considerados pela Administração Pública, promovendo a aproximação das ações do governo com sociedade permitindo a efetiva transparência, *accountability* e participação cidadã.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRANSPARÊNCIA GOVERNAMENTAL

A transparência passou a ser inquietude para a gestão pública a partir da adoção de práticas da administração pública gerencial em diversos países, especificamente na Inglaterra. No entanto, o conceito ganha expressão social na última década do século XX, quando passou a ser incorporada a agenda governamental

(HEALD, 2003). A partir de então, países que buscam promover o processo democrático de acesso às informações sobre a gestão pública têm abordado, de forma crescente, as discussões sobre a transparência.

De acordo com Stiglitz (2003), transparência significa a redução das assimetrias informacionais entre cidadãos e agentes estatais, de maneira que sejam reduzidas falhas de gestão e permitam o controle cidadão sobre os atos ilícitos cometidos ao setor público. Assim, com a posse de mais informações, o público é capaz de avaliar melhor o valor adicionado pela ação pública.

Harrison *et al.* (2012) consideram que a transparência em sua natureza deve ser vista na gestão pública como um fim desejável no intuito de promover a democracia, em vez de um fim em si administrativo, como parece ser tratada atualmente.

Embora existam diversos conceitos, é consenso que a disponibilidade de informações, por si, não significa propriamente transparência, tampouco *accountability*, e essa é a questão que conduz algumas das reflexões adotadas neste estudo. Um aspecto interessante colocado por Akutsu e Pinho (2002) é de que *accountability* envolve uma relação bilateral em que a primeira parte transfere responsabilidade para que a segunda proceda à gestão dos recursos e de seus interesses e concomitantemente, gera a obrigação daquele que gerencia os recursos de prestar contas, atestando o bom uso desses recursos, elementos importantes para dar transparência e fortalecer a relação entre a sociedade e os governos.

Considerando a responsabilidade sobre a gestão de recursos, Filgueiras (2011) afirma que a transparência é uma regra fundamental da gestão pública para tornar os governos responsáveis diante do público. A perspectiva de uma política de publicidade é mostrar um argumento normativo, no sentido de aprofundar a democracia e fortalecer os processos de gestão pública.

Assim, o aprofundamento da democracia e o fortalecimento dos processos da gestão pública envolvem a busca de maior transparência. Assim como a falta de transparência nos atos administrativos pode levar a omissão da socie-

dade com relação à gestão pública e sua importância. Nesse sentido, ações que proporcionam aumento no nível de transparência dos atos governamentais criam condições para a participação da sociedade nas medidas de controle social (SOARES, 2013).

Fox (2007) aponta que o principal impulsionador das discussões e práticas que preconizam maior transparência na gestão pública é fruto do reconhecimento de que a falta de monitoramento histórico das escolhas políticas incapacita a sociedade de penalizar os políticos que se envolvessem em práticas corruptas e outras formas de conduta ilegal.

Para que o monitoramento ocorra na tentativa de evitar práticas ilícitas como a corrupção, são necessários mecanismos que promovam a transparência. Na concepção de Cruz, Silva e Santos (2010), o aperfeiçoamento de mecanismos que promovem a transparência pode ser considerado boas práticas de governança pública. E, cabe à administração pública garantir aos cidadãos, por meio da transparência, o acesso e a compreensão dos atos governamentais, prevendo a possibilidade do controle social sobre a gestão.

Diversos são os estudos discutindo transparência com enfoque no setor público. Wong e Welch (2004) discutiram as contribuições e as limitações do uso da internet para a promoção da transparência e da *accountability*. Hanberger (2009) trouxe reflexões sobre a transparência em governos democráticos. Renzio e Masud (2011) avaliaram os efeitos da transparência nas contas públicas sobre a Governança. Grimmelikhuijsen e Welch (2012) abordaram os fatores determinantes da transparência de governos locais em web sites. E, Evans (2012) traz questionamentos críticos sobre o processo de governança como forma de promoção da transparência no setor público.

No âmbito internacional, o foco predominante está na reflexão de como envolver o cidadão no processo de gestão pública, o que requereria, primeiramente, a compreensão da ação do Governo e da estrutura de governança pública que proporciona esse envolvimento.

Grimmelikhuijsen e Welch (2012) analisaram a relação entre transparência e participação social e concluíram que a participação é, positivamente, associada com transparência, mas a transparência não leva à participação. Além disso, organizações estão sob forte influência dos *stakeholders* externos que relatam níveis mais elevados de participação, mas, em alguns casos, os níveis mais altos de influência diminuem a transparência externa.

O estudo de Cruz *et al.* (2012) considerou que fatores como localização geográfica, participação em redes de integração, o PIB *per capita*, a receita orçamentária, o índice de desenvolvimento humano (IDH) e a educação são variáveis que ajudam a explicar os diferentes níveis de transparência entre os municípios.

Wright (2013) destacou as seguintes variáveis com poder explicativo sobre a transparência: taxa de urbanização, idade, educação, renda e receita tributária. O autor analisou, ainda, que a competição política não é um fator capaz de explicar a transparência na gestão pública brasileira.

Além dos fatores socioeconômicos e demográficos citados pelos estudos anteriores, acredita-se que outras variáveis podem estar associadas à transparência nos diferentes países, tais como o acesso à internet, a presença partidária, a diferença entre população urbana e população rural, a dívida do País, o índice de empregos, entre outros.

Assim, para Curtin e Meijier (2006), a transparência é um elemento-chave das instituições essencialmente democráticas, mas existem suposições duvidosas sobre a relação entre transparência e a legitimidade dos governos nacionais que podem ser evitadas. Os autores advertem contra uma confiança simplificada nos benefícios da Internet: reforçar a legitimidade e a confiança nos governos é muito mais complicado do que a criação de sites de fantasia.

Dessa maneira, para que a gestão pública possa ser considerada transparente, deve ser fornecida aos cidadãos informação livre, disponível, compreensível, diretamente acessível aos que serão afetados pelas decisões delas decorrentes, prestadas, de forma completa, em meios

de comunicação adequados (CRUZ *et al.*, 2012).

Os governos, cada vez mais, utilizam a internet para promoção de informações públicas e comunicação com a sociedade, e Soares (2013) considera que a divulgação de informações por meio da internet é um meio eficiente de se conferir transparência uma vez que os sistemas de consultas on-line possibilitam aos usuários, por meio da definição de filtros, a busca de informações de acordo com os interesses de cada indivíduo.

Considerando ainda a preocupação da administração pública com a promoção da transparência, no Brasil forma observados esforços do governo federal em regulamentar instrumentos legais e normativos que aumentem a transparência. Cruz *et al.* (2010) observa que as questões relacionadas à transparência pública ganharam maior notoriedade no país a partir da edição da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº101/2000), assim como Ribeiro e Gomes (2012) ressaltam a publicação da Lei da Transparência (Lei Complementar nº 131/2009), que determina a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Deve ser dado, ainda, destaque para a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527 de 2011) que efetiva o direito constitucional do cidadão, uma vez que reforça o direito que todos têm de receber dos órgãos públicos informações de interesse pessoal e coletivo. A referida lei prevê a criação, em todos os órgãos e as entidades do poder público, de um serviço de informações ao cidadão, cabendo a cada unidade destes órgãos ou entidades, entre outras atribuições, i) protocolizar documentos e requerimentos de acesso à informação; ii) orientar sobre os procedimentos de acesso, indicando data, local e modo em que será feita a consulta; iii) informar sobre a tramitação de documentos; e iv) manter as informações atualizadas.

2.2 DADOS GOVERNAMENTAIS ABERTOS (DGA) E A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA

Com o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e o crescimento do uso da internet, cresce, no âmbito da discussão acerca da transparência, o movimento em direção aos dados governamentais abertos, uma vez que, aliadas às transformações tecnológicas, vieram também transformações na forma de administrar o estado e na sociedade, havendo uma cobrança maior do cidadão por espaço nas decisões governamentais.

Para que os cidadãos possam participar dos processos administrativos, torna-se necessário que eles obtenham dados que subsidiem tal participação. Observa-se, então, uma tendência à abertura do governo a essas necessidades, em que surge, então, o conceito de Governo Aberto ou *Open Data Gov*. A Declaração da *Open Government Partnership* confirma tais mudanças quando enfatiza que as pessoas ao redor do mundo estão exigindo mais abertura de seus governos, reivindicando maior participação cívica e buscando meios de tornar esses governos mais transparentes e eficientes.

Vaz, Ribeiro e Matheus (2011) relatam que, com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TICs), bases de dados brutas passaram a ser, livremente, manipuladas, filtradas ou cruzadas, constituindo-se em novas aplicações e conhecimentos para a sociedade, caracterizando os Dados Governamentais Abertos (DGA's).

Segundo Agune, Gregorio Filho e Bolli-ger (2010), o conceito de dados governamentais abertos trata da disponibilização, por meio da Internet, de informações e dados governamentais de domínio público para a livre utilização pela sociedade; além disso, deve ser garantido ao cidadão o acesso aos dados primários para que eles possam utilizá-los de acordo com suas necessidades, podendo produzir novas informações e aplicações por meio do cruzamento e combinação dos dados disponibilizados na base governamental.

Para o Grupo de Interesse em Governo Eletrônico do *World Wide Web Consortium* (W3C), Dados Governamentais Abertos (DGAs) referem-se à publicação de informa-

ções do setor público em formato bruto aberto, de maneira a torná-las acessíveis a todos e permitir a sua reutilização e a interligação com informações de outras fontes, gerando novos significados (GI PARA E-GOV, 2010).

Sapena, Peset e Benavent (2011) entendem dados abertos como dados disponibilizados em formatos pré-determinados de forma que possam ser reutilizados por terceiros, legíveis por máquinas, podendo ser utilizados em dispositivos tecnológicos integrantes das tecnologias de informação e comunicação.

Portanto, é premissa básica de DGA que os cidadãos tenham livre acesso aos dados (respeitando as exigências legais), de forma que possam utilizá-los no intuito de gerar novas aplicações como produtos e/ou serviços (REINHARD; ALBANO; ARAUJO, 2013).

As discussões em torno de DGA, junto às comunidades de Administração, Administração Pública e Sistemas de Informação ainda são recentes e vêm adquirindo espaço, paulatinamente, em virtude do crescimento do movimento de disponibilização de dados públicos na plataforma web, realizado por diversas instituições públicas no mundo (ARAUJO *et al.*, 2012).

Reinhard, Albano e Araujo (2013) consideram que DGAs são uma das formas do governo atender aos maiores anseios da população com relação à transparência a utilização dos recursos públicos, *accountability* e a participação na gestão governamental.

Segundo Mazoni (2011) os Dados Governamentais Abertos são construídos com base em três fundamentos: transparência, participação e colaboração. A transparência na perspectiva da responsabilidade de informar os cidadãos sobre as ações governamentais. A participação na possibilidade dos cidadãos cooperarem com os governos na elaboração de políticas mais eficazes e abrangentes, à medida que, ao acessarem informações, esses possam avaliar ações e propor melhorias, e a colaboração para o aprimoramento e eficácia do governo, incentivando a cooperação entre a sociedade e os diferentes níveis de governo.

Corroborando essa ideia Kakabadse,

Kakabadse e Kouzmin (2003) relatam que a tecnologia da informação (e a internet) tem a capacidade de reforçar a participação social e a *accountability* pública na produção democrática da decisão, por meio de uma clara e mais acessível relação de controle, exercida pelos cidadãos diretamente, por meio de um debate, não dominado por políticos, nem pela mídia.

Buscando definir dados abertos, em 2007, o *Open Government Working Group* (OPEN-GOVDATA, 2007), elaborou os oito Princípios dos DGA, estabelecendo que os dados para que possam ser considerados abertos devem ser:

- a) **completos:** todos os dados públicos estão disponíveis. Dado público é o dado que não está sujeito a limitações válidas de privacidade, segurança ou controle de acesso;
- b) **primários:** os dados são apresentados, tais como os coletados na fonte, com o maior nível possível de granularidade e não devendo ter sido submetidos a processo de agregação ou modificação. Sendo assim, mesmo que uma entidade escolha agregar dados ou transcodificá-los para uso em um site da internet criado para os usuários finais, tem o dever de disponibilizar informação desagregada para que os outros usuários possam construir seus próprios sites e para que os dados originais sejam preservados para a posteridade;
- c) **atuais:** os dados são disponibilizados de forma rápida para que seja preservado seu valor. Dados defasados perdem seu valor, portanto, deve haver preocupação constante com a rápida atualização dos dados;
- d) **acessíveis:** os dados são disponibilizados para o maior número possível de usuários e para os mais diversos fins. Os dados devem ser disponibilizados na internet, considerando como opção formatos que permitam o acesso às pessoas com deficiência por exemplo;
- e) **processáveis por máquinas:** os da-

dos são, razoavelmente, estruturados de modo a possibilitar processamento automatizado. Os dados devem ser devidamente codificados, permitindo ao usuário efetuar suas próprias análises de dados brutos, via computadores, em vez de depender de análise própria do governo;

- f) **não discriminatórios:** os dados são disponíveis para todos, sem exigência de requerimento ou cadastro. Deve ser permitido acesso anônimo aos dados;
- g) **não proprietários:** os dados são disponíveis em formato sobre o qual nenhuma entidade detenha controle exclusivo;
- h) **livres de licenças:** os dados não estão sujeitos a restrições de direito autoral, patente, propriedade intelectual ou segredo industrial. Porém, restrições sensatas relacionadas à privacidade, à segurança e aos privilégios de acesso são permitidas.

Diniz (2010) considera que a disponibilização de dados governamentais abertos permite que as informações sejam utilizadas de acordo com o interesse dos usuários, possibilitando agregar mais valor aos dados. Entretanto, o autor destaca que será inútil a disponibilização de dados que não forem do interesse da sociedade.

Nesse sentido, os governos devem estar atentos à capacidade de entendimento desses dados pela sociedade. Muitos dados governamentais, se não a grande maioria, são de entendimento difícil para usuários leigos. A divulgação de informações incompreensíveis ao cidadão não atende aos objetivos de DGA (REINHARD; ALBANO; ARAÚJO, 2013).

Estudos foram desenvolvidos a partir da compreensão das possibilidades de inserção da sociedade por intermédios das tecnologias de acesso via internet, para a promoção do controle social. No Brasil, o foco dos estudos tem sido compreender a relação entre dados abertos e a participação social, além do fato de se desvendar o porquê de se experimentar tantas iniciativas de dados abertos em diferentes países do mundo (PRADO; LOUREIRO, 2006; PINHO, 2008).

No período recente, o envolvimento dos cidadãos, por meio da internet, seguindo a tendência mundial de acesso a dados abertos, vem crescendo e três eventos contribuíram muito para essa disseminação, sendo eles: a criação do Portal da Transparência, pela CGU em 2003; a implementação da Lei de Acesso a Informação, em 2011; e a criação do portal brasileiro de Dados Abertos do Governo Federal, em 2012.

Apesar dos avanços no uso de novas tecnologias para disponibilização de informações à sociedade, a credibilidade nas informações disponibilizadas pelos portais de dados abertos ainda é um grande desafio, principalmente em países em desenvolvimento, conforme destacado por Dabla-Norris *et al.* (2010) e Gollwitzer (2010).

Ao passo que os dados abertos têm seu valor de uso associado ao nível de participação e controle social, isso promove a conscientização da sociedade civil de que ela tem o direito do acesso e compreensão das informações públicas, enquanto componente essencial para promoção do controle social e participação cidadã. Nesse sentido, este estudo visa identificar as possibilidades de promoção da participação a partir da qualidade dos dados disponíveis no portal brasileiro de Dados Abertos do Governo Federal.

2.3 DIMENSÕES PARA MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DOS DADOS

Observa-se, então, que tanto os conceitos, quanto os princípios apresentados para dados abertos versam sobre características como fácil acessibilidade e qualidade dos dados, permitindo a seus usuários sua manipulação para propósitos diversos na busca da produção de informações e conhecimentos sociais.

Porém, existem ainda critérios que auxiliam na definição da qualidade dos dados, e alguns autores têm proposto dimensões a serem consideradas na mensuração da qualidade dos dados/informações, entre eles: Lancaster (1977), Olaisen (1990), Marchand (1990), Zeist e Hendricks (1996), Strong, Lee e Wang (1997), Naumann e Rolker (2000), Wang, Ziad e Lee (2000), Liu e Huang (2005) e Eppler (2006).

Para esse estudo, a base de análise das dimensões da qualidade da informação foram as apontadas por Parker *et al.* (2006), por este trabalho conter as dimensões que foram utilizadas com maior frequência nos estudos apontados anteriormente, podendo ser consideradas dimensões que representem o conceito de qualidade da informação para o campo de pesquisa. Logo as dimensões comuns, que precisam ser consideradas para garantir a qualidade do conteúdo de websites tipos portais, identificadas pelos autores, foram aspectos relacionados às seguintes dimensões: acessibilidade, acuracidade, adequação, credibilidade, integridade, consistência, facilidade de manipulação, livre de erro, objetividade, relevância, representação, reputação, segurança, velocidade, atualização, entendimento e valor agregado. No quadro 1, há a apresentação sintética das dimensões e seus significados orientadores para a realização do presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa descrever as características de determinado fenômeno no caso, a qualidade de dados governamentais disponibilizados pelo Portal Brasileiros de Dados Abertos. A descrição detalhada e aprofundada enriquece o processo de análise qualitativa (PATTON, 2002), assim como a organização e o desenho do processo de análise baseado em categorias e elementos reflexivos. Assim, a observação e a descrição consideraram os oito princípios apontados pelo *Open Government Working Group* e as dimensões de qualidade da informação levantadas por Parker *et al.* (2006), entendidas como as mais completas para a análise proposta.

Quadro 1 – Dimensões da Qualidade da Informação

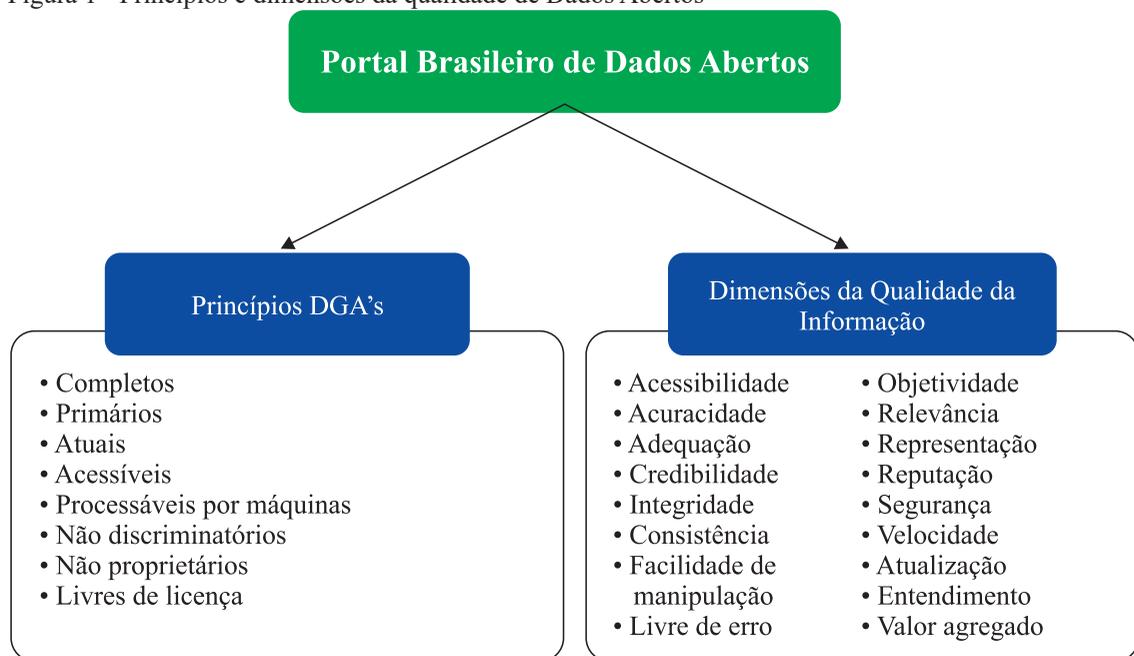
Dimensões	Descrição
Acessibilidade	Até que ponto a informação no site é facilmente disponível e para download.
Acuracidade	Grau em que o conteúdo das informações da página é correto e confiável.
Adequação	Na medida em que o conteúdo é adequado de acordo com o que os visitantes de páginas web estão exigindo.
Credibilidade	O conteúdo da página é verdadeiro e credível.
Integridade	O nível ao qual o conteúdo da web não está faltando e é suficiente.
Consistência	Todas as páginas devem ser apresentadas no mesmo formato.
Facilidade de Manipulação	Na medida em que o conteúdo da página da web é fácil de manipular.
Livre de erro	As informações disponibilizadas devem ser corretas e confiáveis, livres de erros.
Objetividade	O conteúdo deve ser imparcial.
Relevância	O conteúdo deve ser aplicável, útil e relevante.
Representação	Na medida em que o conteúdo é legível, consistente e tem uma estrutura formal.
Reputação	A informação é altamente considerada no que diz respeito ao seu conteúdo.
Segurança	Na medida em que o acesso à página é restrito apropriadamente para manter a sua segurança.
Velocidade	A velocidade de recuperação ou para download do conteúdo de páginas web
Atualização	O conteúdo deve ser atualizado.
Entendimento	O conteúdo deve ser facilmente entendido, compreendido.
Valor agregado	As informações devem ser benéficas e proporcionar vantagens pelo seu uso.

Fonte: elaborado com base em Parker *et al.* (2006).

Na figura 1, são sistematizados os critérios de análise do Portal Brasileiro de Dados Abertos, sendo esse analisado por dois conjuntos de características, o primeiro conjunto representado pelos princípios internacionais de reconhecimento dos dados enquanto Dados Governamentais Abertos (DGA's) descritos no referencial teórico e o segundo conjunto pelas categorias de análise sobre aspectos de qualidade da informação propostos por Parker *et al.* (2006) também explicitados na abordagem teórica.

os dados em formato aberto, possibilidades de visualizações e infográficos gerados a partir do acesso, bases disponíveis, bem como espaços para perguntas frequentes e contato, além de orientações sobre o portal.

Figura 1 - Princípios e dimensões da qualidade de Dados Abertos



Fonte: elaborada pelos autores.

Assim, a partir do roteiro de análise baseado pelos princípios de DGA's e dimensões de Qualidade da Informação, houve a análise dos dados e das informações do Portal Brasileiro de Dados Abertos. A análise perpassou sobre variados temas da Administração Pública brasileira, sendo os principais, dados de educação, de saúde, de segurança pública e de despesas governamentais. A análise ocorreu no ano de 2018, por meio do acesso ao Website onde se encontra disponível o Portal Brasileiro de Dados Abertos. A figura 2 apresenta a interface inicial da página do Portal estudado, em que estão disponíveis os principais links de acesso aos dados, às organizações que disponibilizam

Figura 2 - Interface inicial do Portal Brasileiro de Dados Abertos



Fonte: (BRASIL, 2019, online).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando a qualidade da informação como um pré-requisito crucial para a efetiva transferência de conhecimento entre os trabalhadores do conhecimento; nesse caso, a Administração Pública e os *stakeholders* e, conseqüentemente, para o funcionamento do processo intensivo de conhecimento em si, e, sendo assim, importante para que se estabeleça a relação entre estado-sociedade, quando se refere a dados públicos, foram analisados os oito princípios de DGA, estabelecidos pelo *Open Government Working Group* e as 17 dimensões levantadas por Parker *et al.* (2006) para avaliar a qualidade da informação já explicitadas anteriormente, para avaliação do Portal Brasileiro de Dados Abertos.

Dessa maneira, na primeira seção, é apresentada a análise do Portal Brasileiro de Dados Abertos a partir dos princípios estabelecidos pelo *Open Government Working Group* e, na segunda seção, a análise a partir das dimensões elencadas para avaliar a qualidade dos dados do portal brasileiro.

4.1 PRINCÍPIOS DE DADOS GOVERNAMENTAIS ABERTOS E O PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS

Em 2007, o *Open Government Working Group* (OPENGOVDATA, 2007), elaborou os oito Princípios dos DGA, estabelecendo que os dados, para que possam ser considerados abertos, devem ser completos, primários, atuais, acessíveis, processáveis por máquinas, não discriminatórios, não proprietários, livres de licenças.

A partir da análise da aplicabilidade desses princípios, foi elaborado o quadro 2 com as respectivas análises do Portal Brasileiro. O intuito de sistematização foi facilitar a comparação entre a descrição e os significados das dimensões os achados da pesquisa de acordo com os princípios norteadores.

Quadro 2 – Análise das dimensões do DGA no Portal Brasileiro de Dados Abertos

Princípios	Descrição	Análise Portal Brasileiro de Dados Abertos
Completos	Todos os dados públicos estão disponíveis. Dado público é o dado que não está sujeito a limitações válidas de privacidade, segurança ou controle de acesso.	Os dados públicos disponibilizados pelos órgãos públicos estão disponíveis de forma completa, constando informações como vinculação da data, autor/fonte dos, bem como não há limitações e controles no acesso.
Primários	Os dados são apresentados tais como os coletados na fonte, com o maior nível possível de granularidade e não devendo ter sido submetidos a processo de agregação ou modificação. Sendo assim, mesmo que uma entidade escolha agregar dados ou transcodificá-los para uso em um site da internet criado para os usuários finais, tem o dever de disponibilizar informação desagregada para que os outros usuários possam construir seus próprios sites e para que os dados originais sejam preservados para a posteridade.	As informações são disponibilizadas de forma desagregada permitindo aos usuários construir seus próprios bancos de dados e também que os dados originais sejam preservados para a posteridade, inclusive em planilhas. Embora algumas bases não estejam disponíveis, há outros documentos para a comprovação de alguns valores e informações.

Atuais	Os dados são disponibilizados de forma rápida para que seja preservado seu valor. Dados defasados perdem seu valor, portanto deve haver preocupação constante com a rápida atualização dos dados.	Constatou-se a existência de dados para o exercício de 2018, porém há ausência de dados de algumas áreas da Administração Pública, como a proteção social. Uma vez que o portal cataloga informações provenientes de diversas fontes, a atualização depende de cada autor da base de dados, observando-se a presença de dados atualizados e não atualizados.
Acessíveis	Os dados são disponibilizados para o maior número possível de usuários e para os mais diversos fins. Os dados devem ser disponibilizados na Internet, considerando como opção formatos que permitam o acesso às pessoas com deficiência por exemplo.	Os dados são disponibilizados na internet em diferentes formatos, sendo observada, inclusive, a possibilidade de acesso a pessoas com necessidades especiais.
Processáveis por máquinas	Os dados são, razoavelmente, estruturados de modo a possibilitar processamento automatizado. Os dados devem ser devidamente codificados, permitindo ao usuário efetuar suas próprias análises de dados brutos, via computadores, em vez de depender de análise própria do governo.	Os dados encontram-se devidamente codificados permitindo ao usuário efetuar suas próprias análises de dados brutos, via computadores, em vez de depender de análise própria do governo. Encontra-se disponível para download boa parte das consultas, sendo possível o download completo do banco de dados e em diferentes extensões.
Não discriminatórios	Os dados são disponíveis para todos, sem exigência de requerimento ou cadastro. Deve ser permitido acesso anônimo aos dados.	É permitido acesso a todos, aos dados sem exigência de identificação. Não há nenhum tipo de exigência de acesso por cadastro, login ou senha.
Não proprietários	Os dados são disponíveis em formato sobre o qual nenhuma entidade detenha controle exclusivo.	Os dados estão disponíveis em formatos diversos e não menção ou limitação de alguma entidade que caracterize controle exclusivo.
Livres de licenças	Os dados não estão sujeitos a restrições de direito autoral, patente, propriedade intelectual ou segredo industrial. Porém, restrições sensatas relacionadas à privacidade, segurança e privilégios de acesso são permitidas.	Os dados não estão sujeitos a restrições de direito autoral, patente, propriedade intelectual ou segredo industrial. Podendo ser acessados sem nenhum tipo de restrição.

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa e dos princípios dos DGA.

A análise dos princípios **de dados governamentais abertos**, a partir do Portal Brasileiro de Dados Abertos, permite-nos considerar que os dados do portal encontram-se disponíveis em formato bruto aberto, de maneira a torná-los acessíveis a todos de forma que possam ser reutilizados por terceiros, legíveis por máquinas, podendo ser utilizados em dispositivos tecnológicos integrantes da tecnologia de informação e comunicação. Em suma, podem ser considerados, conforme colocado por Sapeña, Peset e Benavent (2011) e GI para e-gov (2010), como dados abertos.

Embora os dados do Portal Brasileiro de

Dados Abertos atendam a todos os princípios, podendo ser considerados dados abertos, segundo os critérios *do Open Government Working Group*, o princípio da atualidade é atingido parcialmente, uma vez que não estão disponíveis dados atuais para todas as áreas, não sendo encontrados dados para áreas importantes como a proteção social. Logo se percebe a possibilidade de melhoria quanto à atualização dos dados no portal. Realizada a avaliação inicial sobre a observância dos princípios de DGA's, segue-se na seção seguinte com a execução de uma análise da qualidade da informação dos dados disponíveis no portal.

4.2 DIMENSÕES DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DO PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS

A qualidade da informação do Portal Brasileiro de Dados Abertos foi analisada e segundo as dimensões levantadas por Parker *et al.* (2006) já descritas na abordagem teórica, e retomadas na análise a seguir:

- a) **acessibilidade:** os dados estão disponíveis via web, dispostos por temas da administração pública, disponíveis para download e com fácil acessibilidade;
- b) **acuracidade:** o conteúdo dos arquivos de dados da página é correto e confiável. A informação é precisa e próxima da realidade sendo possível navegar por vários níveis para validar as informações;
- c) **adequação:** o conteúdo aponta para a adequação de acordo com o que os visitantes de páginas web exigem, pois fornece dados públicos em diversas áreas da administração pública, sendo, portanto, adequado ao fim a que se propõe. Apresenta informações/dados sobre programas do governo, embora caiba ressaltar a falta de dados referentes a programas sociais de grande dimensão como o Programa Bolsa Família, por exemplo;
- d) **credibilidade:** o portal é um catálogo oficial do governo federal, sendo permitida a catalogação de dados apenas por instituições públicas. Constam na descrição dos dados sua fonte original, o autor dos dados, podendo essa ser acessada para conferência, logo o conteúdo pode ser considerado verdadeiro e credível;
- e) **integridade:** os dados são catalogados pelas instituições públicas, e essas são responsáveis pela manutenção dos dados no portal, logo não podem sofrer alterações que não sejam autorizadas ou realizadas por seus autores, encon-

trando-se íntegros. Há considerável conteúdo, de algumas áreas destacam-se aspectos de defasagem, contudo com grande quantidade de dados em diversos âmbitos da ação pública;

- f) **consistência:** nem todos os dados encontram-se disponibilizados em um mesmo formato. Há diferentes formatos, revelando a não padronização, o que pode dificultar o acesso e o tratamento em análises comparativas de dados de órgãos diferentes, por exemplo;
- g) **facilidade de manipulação:** a não padronização ou disponibilização de arquivos em mesmo formato dificulta a manipulação dos dados; além disso, não é possível o cruzamento de dados no próprio portal;
- h) **livre de erro:** não é possível fazer essa análise de maneira completa no portal por conter muitos dados, embora, para que exista a transparência desejada, este é um pré-requisito necessário;
- i) **objetividade:** o conteúdo é imparcial versando por diversos assuntos da administração pública e diferentes categorias de análise;
- j) **relevância:** existe grande número de dados que podem ser acessados diretamente no portal, o que demonstra relevância. Embora vários dados estejam disponíveis, eles poderiam possuir um maior nível de detalhamento, pois, alguns se restringem a esfera federal e estadual, não sendo ofertados dados em nível municipal;
- k) **representação:** o conteúdo pode ser considerado legível devido ao uso de linguagem apropriada, símbolos e unidades e clareza das definições. O portal utiliza solução de software livre padronizado chamado CKAN, específico de catálogo de dados e que é utilizado por diversos portais de dados abertos do mundo, sendo alteradas apenas as formas gráficas de apresentação do portal;

- l) **reputação:** a informação é considerada importante no que diz respeito a seu conteúdo e diversidade de áreas do serviço público, sendo descritos as características das informações disponibilizadas;
- m) **segurança:** por se tratar de um portal de dados abertos, nenhuma informação é restrita para que se mantenha segurança;
- n) **velocidade:** a velocidade de recuperação ou para download do conteúdo pode ser considerada satisfatória;
- o) **atualização:** por se tratar de um portal em que os dados são catalogados, sendo esses provenientes de diversas fontes. O período de atualização depende dos responsáveis/autores dos dados, logo podem ser encontrados dados atualizados e não atualizados nesse portal;
- p) **entendimento:** o conteúdo é, facilmente, entendido, compreendido, por especialistas e acadêmicos; porém, para cidadãos mais “leigos”, falta detalhamento e maior instrução sobre os dados. Cabe destacar que esse fator compromete o processo de acesso e promoção da transparência, podendo dificultar a participação e o exercício de controle social;
- q) **valor agregado:** as informações/dados possuem valor agregado, pois podem ser utilizadas com diversas finalidades, como em pesquisas, consultas e para um efetivo controle social.

Considerando que a divulgação de informações por meio da internet é um meio eficiente de se conferir transparência, uma vez que os sistemas de consultas on-line possibilitam aos usuários, por meio da definição de filtros, a busca de informações de acordo com os interesses de cada indivíduo (SOARES, 2013), o Portal Brasileiro de Dados Abertos pode ser considerado um meio de conferir transparência.

De outro modo, observa-se que dimensões como a adequação, relevância, atualização, facilidade de manipulação e entendimento necessitam ser melhoradas, pois, para que a gestão pública possa ser considerada transpa-

rente, deve ser fornecida aos cidadãos informação livre, disponível, compreensível, diretamente acessível aos que serão afetados pelas decisões delas decorrentes, prestadas de forma completa em meios de comunicação adequados (CRUZ *et al.*, 2012).

Cabe destacar ainda a responsabilidade da Administração Pública em zelar pela qualidade da informação, uma vez que conforme alertado por Cruz, Silva e Santos (2010) cabe Administração Pública garantir aos cidadãos, por meio da transparência, o acesso e compreensão dos atos governamentais prevendo a possibilidade do controle social sobre a gestão. Assim, informações de maior qualidade podem contribuir para aumentar a transparência dos atos governamentais e conforme colocado por Soares (2013) ações que proporcionam aumento no nível de transparência dos atos governamentais são importantes para criação de condições e para a participação da sociedade nas medidas de controle social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo pretendeu analisar o Portal Brasileiro de Dados Abertos, sob a perspectiva da qualidade dos dados e dos princípios de Dados Governamentais Abertos (DGA's). Observa-se que o portal, enquanto catalogador dos dados, atende, praticamente, a todos os princípios de dados governamentais abertos, sendo o princípio da atualidade o não completamente atingido.

Quanto à qualidade das informações, quando analisadas as dimensões propostas, elas estão presentes na sua totalidade. Porém, as dimensões adequação, relevância, atualização, facilidade de manipulação e entendimento merecem atenção por parte dos fornecedores dos dados, assim como da administração do portal. Isso porque essas dimensões são de suma importância para garantir aspectos de transparência e possibilidades de apoio aos mecanismos de participação e controle social.

Por considerar, como público-alvo, os cidadãos, embora o portal apresente várias

formas de auxílio, é preciso ter certo conhecimento sobre as informações que são disponibilizadas para utilizá-las. Como se acredita que a qualidade das informações prestadas possui ligação com a promoção mais efetiva da transparência, e que, para que o controle social possa ser realizado, os cidadãos devam ter acesso às informações atualizadas que permitam tal interferência, bem como a clareza e a facilidade no entendimento por parte de leigos; essas são características que devem ser trabalhadas para que permitam ao cidadão melhor entendimento do governo, na disponibilização e no acesso aos serviços públicos, no controle das contas públicas e na participação no planejamento e no desenvolvimento das políticas públicas.

Logo, espera-se que os fatores apontados sejam considerados pela administração pública, a fim de que as informações disponibilizadas possam contribuir para o aperfeiçoamento das ações governamentais mediante efetiva participação da sociedade civil. Sugere-se que estudos futuros aprofundem a análise, verificando outros fatores relevantes para a qualidade da informação, assim como, apontem novos fatores que contribuam para uma efetiva transparência.

Logo, espera-se que os fatores apontados sejam considerados pela administração pública, a fim de que as informações disponibilizadas possam contribuir para o aperfeiçoamento do Portal Brasileiro de Dados Abertos e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade dos dados disponíveis à sociedade, podendo representar ganhos em termos de transparência e possibilitando maior controle social. Sugere-se que estudos futuros aprofundem a análise, verificando outros fatores relevantes para a qualidade da informação, assim como apontem novos fatores que contribuam para uma efetiva transparência.

REFERÊNCIAS

AGUNE, R. M.; GREGORIO FILHO, A. S.; BOLLIGER, S. P. Governo aberto SP: disponibilização de bases de dados e informações em formato aberto. *In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*, 3., 2010, Brasília. **Anais** [...]. Brasília, 2010.

AKUTSU, Luiz; PINHO, José AG. Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, p. 723-745, set./out. 2002.

ALLEGRETTI, D. S.; PLATT NETO, O. A. Funcionalidades, limitações e potencialidades do Portal de Transparência do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 9, n. 26, p. 79-95, abr./jul. 2010. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/CRCSC/article/view/1098>. Acesso em: 10 jan. 2014.

ARAÚJO, M. H. *et al.* Dados Governamentais Abertos: Uma análise sob a ótica das dimensões de Qualidade da Informação. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 20 jan. 2018.

BRASIL. **Sobre o dados.gov.br**. Disponível em: <http://dados.gov.br/pagina/sobre>. Acesso em: 20 jan. 2018.

- BRASIL. **Conjunto de dados**. Disponível em: www.dados.gov.br. Acesso em: 15 jan. 2019.
- CAPPELLI, C. **Uma abordagem para transparência em processos organizacionais utilizando aspectos**. 2009. Tese (Doutorado em Ciências – Informática) - Departamento de Informática, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/>. Acesso em: 28 jan. 2014.
- CRUZ, C. F. da *et al.* **Transparência da Gestão Pública Municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- CRUZ, C. F. *et al.* **Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros**. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 153-76, jan./fev. 2012.
- CRUZ, Cláudia Ferreira; SILVA, Lino Martins; SANTOS, Ruthberg. **Transparência da gestão fiscal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios do Estado do Rio de Janeiro**. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 3, 2010.
- CURTIN, D; MEIJER, A. J. **Does transparency strengthen legitimacy?**. **Information polity**, v. 11, n. 2, p. 109-122, 2006.
- DABLA-NORRIS, E. *et al.* **Budget Institutions and Fiscal Performance in Low-Income Countries**, **IMF Working Paper 10/80**. Washington DC: International Monetary Fund, 2010.
- DINIZ, V. **Como conseguir dados governamentais abertos**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010, Brasília, **Anais [...]**. Brasília: Consad, 2010.
- EPPLER, M. J. **Managing Information Quality: Increasing the Value of Information in Knowledge-intensive Products and Processes**. [S.l.]: Springer Verlag, 2006.
- EVANS, M. **Beyond the integrity paradox—towards ‘good enough’ governance?**. **Policy Studies**, v. 33, n. 1, p. 97-113, 2012.
- FERRER-SAPENA, A.; PESET, F.; ALEIX-ANDRE-BENAVENT, Rl. **Access to and reuse of public data: open data and open government**. **Profesional de la Informacion**, v. 20, n. 3, p. 260-269, 2011.
- FILGUEIRAS, F. **Além da Transparência: accountability e política da publicidade**. **Lua Nova**, São Paulo, n. 84, p. 353-364, 2011.
- FOX, J. **Government transparency and policy-making**. **Public choice**, v. 131, n. 1/2, p. 23-44, 2007.
- GI PARA E-GOV - GRUPO DE INTERESSE EM GOVERNO ELETRÔNICO DO W3C. **Melhorando o acesso ao governo com o melhor uso da web**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2010. Disponível em: <http://www.w3c.br/divulgacao/pdf/gov-web.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2013.
- GOLLWITZER, S. **‘Budget Institutions and Fiscal Performance in Africa’**. **Journal of African Economies**, v. 20, n. 1, p. 111-152, 2010.
- GRIMMELIKHUIJSEN, S. G.; WELCH, E. W. **Developing and testing a theoretical framework for computer-mediated transparency of local governments**. **Public Administration Review**, v. 72, n. 4, p. 562-571, 2012.
- HANBERGER, A. **Democratic Accountability in Decentralised Governance**. **Scandinavian Political Studies**, v. 32, n. 1, p. 1-22, 2009.
- HARRISON, T. M. *et al.* **Open government and e-government: democratic challenges from a public value perspective**. **Information Poli-**

- ty, v. 17, n. 2, p. 83-97, 2012.
- HEALD, D. Fiscal Transparency: concepts, measurement and UK practice. **Public Administration**, v. 81, n. 4, p. 723-759, 2003.
- KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. K.; KOUZMIN, A. Reinventing the democratic governance project through information technology? A growing agenda for debate. **Public Administration Review**, v. 63, n. 1, p. 44-60, 2003.
- LANCASTER, F. W. **The Measurement and Evaluation of Library services**. Washington, D. C.: Information Resources Press, 1977.
- LAPORTE, T.; DEMCHAK, C., FRIIS, C. Webbing governance: national differences in constructing the face of public organizations. *In*: GARSON, G. **Handbook of public information systems**. New York: Marcel Dekker Publishers, 2000.
- LIU, Z.; HUANG, X. Evaluating the credibility of scholarly information on the web: A cross cultural study. **ScienceDirect**, v. 37, n. 2, p. 99-106, 2005.
- MARCHAND, D. Managing information quality. *In*: WORMELL, O. (ed.). **Information quality: definitions and dimensions**. London: Taylor Graham, 1990. p. 7-17.
- MAZONI, M. V. F. O papel dos dados abertos para seguir construindo um novo Brasil. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE SOFTWARE LIVRE E GOVERNO ELETRÔNICO, 4., 2011, Brasília. **Anais [...]**. Brasília, 2011.
- NAUMANN, F.; ROLKER, C. Assessment methods for the information quality criteria. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION QUALITY, 5., 2000. **Proceedings [...]**.
- NAZÁRIO, D. C.; SILVA, P. F.; ROVER, A. J. Avaliação da qualidade da informação disponibilizada no portal da transparência do governo federal. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 6, p. 180-199, 2012.
- OLAISEN, J. **Information quality factors and the cognitive authority of electronic information**. [S.l.]: Stiftelsen Bedriftsøkonomisk Institutt, 1990.
- OPEN GOV DATA. **Eight principles of open government data**. 2007. Disponível em: <http://www.opengovdata.org/home/8principles>. Acesso em: 6 jan. 2014.
- PARKER, M. B. *et al.* An evaluation of information quality frameworks for the World Wide Web. *In*: ANNUAL CONFERENCE OF WWW APPLICATIONS, 8., 2006, Bloemfontein. **Proceedings [...]**. Bloemfontein, Free State Province, South Africa, 2006. Disponível em: http://eprints.soton.ac.uk/262908/1/WWW2006_MParker.pdf. Acesso em: 20 jan. 2014.
- PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- PINHO, J. A. G. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 471-93, maio/jun. 2008.
- PRADO, O.; LOUREIRO, M. R. Governo eletrônico e transparência: avaliação da publicização das contas públicas das capitais brasileiras. **Revista Alcance**, v. 13, n. 3, p. 355-372, set./dez. 2006.
- REINHARD, N.; ALBANO, C. S.; ARAUJO, M. H. Dados Governamentais Abertos e Redes Interorganizacionais: Fatores Motivadores e Facilitadores dos Relacionamentos entre Governos e Sociedade. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO

- DUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2013.
- RENZIO, P.; MASUD, H. Measuring and promoting budget transparency: The open budget index as a research and advocacy tool. **Governance**, v. 24, n. 3, p. 607-616, 2011.
- RIBEIRO, C. P. P.; GOMES, A. P. Transparência Fiscal na Gestão Pública Municipal no Estado de Minas Gerais. Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- SAPENA, A. F.; PESET, F.; BENAVENT, R. Acceso a Los Datos Públicos y su Reutilización: open data Y open government. **El profesional de la información**, v. 20, n. 3, 2011.
- SOARES, L. L. **Transparência em Compras Públicas**: Proposta de um Índice da Transparência na Gestão de Compras Públicas Aplicado aos Websites de Municípios Brasileiros com mais de 100 mil habitantes. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- STIGLITZ, J. E. **Globalizing rights**: The Oxford amnesty lectures 1999. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- STRONG, D.; LEE, Y.; WANG, R. Data Quality in context. **Communications of the ACM**, v. 40, n. 5, p. 103-110, 1997.
- UBALDI, B. Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives. **OECD Working Papers on Public Governance**, n. 22, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en>. Acesso em: 12 jan. 2014.
- VAZ, J. C.; RIBEIRO, M. M.; MATHEUS, R. Dados governamentais abertos e seus impactos sobre os conceitos e práticas de transparência no Brasil. **Cadernos PPG-AU/UFBA**, v. 9, n. 1, 2011.
- WANG, R.; ZIAD, M.; LEE, Y. W. **Data Quality**. Kluwer Academic Publishers, 2000.
- WEGNER, D.; SCHRÖEDER, C. S.; HOFF, D. R. Governo Eletrônico Análise de Websites dos Governos Municipais do Vale do Rio Pardo (RS). **Desenvolvimento Em Questão**, v. 13, n. 32, p. 209-239, out./dez. 2015.
- WELP, Y. Democracia y fractura digital en América Latina. *In: CONFERENCIA INTERNACIONAL DEMOCRACIA DIRECTA EN AMÉRICA LATINA*, 2007, Buenos Aires, Argentina. **Anales [...]**. Buenos Aires, Argentina, 2007. Disponível em: www.dd-la.ch/download/Welp_Yanina.pdf. Acesso em: 17 nov. 2013.
- WONG, W.; WELCH, E. Does E-Government Promote Accountability? A Comparative Analysis of Website Openness and Government Accountability. **Governance**, v. 17, n. 2, p. 275-297, 2004.
- WRIGHT, Gabriel Aragão. **Análise dos fatores determinantes da transparência fiscal ativa nos municípios brasileiros**. [S.l.: s.n.], 2013.
- ZEIST, R. H. J.; HENDRIKS, P. R. H. Specifying software quality with the extended ISO model. **Software Quality Management IV – Improving Quality**, p. 145 -160, 1996.

ARTIGOS

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO: ANÁLISE
BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA
INTERNACIONAL****ENGAGEMENT AT WORK: BIBLIOMETRIC
ANALYSIS OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC
PRODUCTION**

RESUMO

Em face das inúmeras mudanças na gestão de pessoas nas empresas, o engajamento do trabalho ganha importância como fator de motivação intrínseca, caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho. Esta pesquisa teve como objetivo principal desenvolver uma análise bibliométrica da produção de artigos internacionais sobre o tema, disponíveis nas bases Periódicos Capes e Scopus, no período de 2008-2018. Foram identificados, preliminarmente, 112 artigos, dos quais 20 foram efetivamente analisados, considerando artigos acima de 150 citações em outras pesquisas. Conclui-se que, nas publicações internacionais, há uma predominância de estudos de autores holandeses, artigos de abordagem quantitativa, em revistas sobre administração, gestão e psicologia, visando definir as correlações de engajamento no trabalho com outros construtos da área de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Engajamento. Gestão de Pessoas. Comportamento Organizacional. Análise Bibliométrica.

ABSTRACT

In the face of the countless changes on human's management in companies, the work engagement has earned some importance as a factor of intrinsic motivation characterized as a high level of energy and strong identification with its own work. This research had as main objective to develop a bibliometric analysis of the international papers produced regarding this theme, available on Periódicos Capes and Scopus databases, in the period of 2008 to 2018. A total of 112 articles were previously identified, 20 of those were effectively analyzed, considering the ones with more than 150 citations in other papers. In conclusion, in the international publications, there is a predominance of Dutch authors' studies, articles of quantitative

Bruna Eduarda Fiorentin
brunaefiorentin@gmail.com
*Graduanda em Administração
pela Universidade Estadual do
Centro-Oeste. Santa Cruz - PR
- BR.*

Silvio Roberto Stefano
professor-silvio@hotmail.com
*Pós-Doutor em Administração
pela Univali (2013-2014).
Professor Associado da
Universidade Estadual do
Centro-Oeste UNICENTRO.
Docente do Mestrado
Profissional em Administração
da UNICENTRO - PPGADM.
Santa Cruz - PR - BR.*

Juliana de Souza Santos
julianadesouzasantos08@gmail.com
*Graduanda em Administração
pela Universidade Estadual do
Centro-Oeste. Santa Cruz - PR
- BR.*

approach, journals of management and psychology, aiming to define the correlations between work engagement and others constructs of Human Resource Management area.

Keywords: Engagement. Human Resource Management. Organizational Behavior. Bibliometric Analysis.

1 INTRODUÇÃO

Na última década, o contexto das organizações tem mudado, principalmente em relação a seus colaboradores, com novas exigências, não somente focando na questão salarial e nas necessidades básicas, mas também nas demandas de saúde, trabalhistas e de desenvolvimento. Segundo Aveiro *et al.* (2017, p. 1), essas mudanças “têm afetado o ambiente organizacional, em que os funcionários buscam também o autodesenvolvimento, o envolvimento em atividades prazerosas e a realização pessoal”.

Nesse sentido, ganha importância o conceito de engajamento no trabalho, que se relaciona com o fato de o indivíduo sentir prazer em atividades laborais por meio do equilíbrio do seu trabalho em termos de saúde física e psicológica (PORTO-MARTINS; BOSSO-MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013), de modo que estudar o engajamento no ambiente de trabalho é uma questão de bastante relevância para a gestão de pessoas contemporânea.

Pauli *et al.* (2017, p. 76) entendem que o engajamento é um fenômeno que ocorre no ambiente organizacional, “geralmente associado ao bem-estar físico e mental dos trabalhadores, influenciando tanto no vigor e energia, quanto na absorção e concentração no trabalho”; ou seja, estar engajado é um fator motivacional positivo relacionado ao bem-estar ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho.

Nesse sentido, Oliveira e Rocha (2017) destacam que os antecedentes individuais e situacionais do engajamento no trabalho são influenciados por diferenças individuais, medidas pelo construto de avaliações autorreferentes,

pela avaliação das práticas de recursos humanos e pela qualidade da relação líder-liderado, isto é, as complexas relações entre funcionários e gestão das empresas, podendo trazer impactos positivos ou negativos na produtividade, rotatividade e satisfação no trabalho.

São relevantes os apontamentos de Truss *et al.* (2013, p. 13), quando afirmam que “não temos uma “grande ciência” de engajamento ou entre o engajamento dos funcionários, por um lado, e a gestão de recursos humanos, por outro”, ou seja, é um constructo que precisa ser mais pesquisado e analisado no contexto organizacional.

Assim, entende-se que esse é um tema atual e de interesse da área de administração e sociedade em geral, já que as pesquisas apontam que desenvolver engajamento no trabalho, além de gerar maior bem-estar, também pode melhorar os índices organizacionais.

A partir disso, foram formuladas as seguintes **questões de pesquisa**: qual é o número de publicações que se referem ao engajamento no trabalho nos últimos anos? De onde são os autores e quais as revistas que mais se destacam ou publicam sobre o tema? Quais são as contribuições dessas publicações para o entendimento do tema? Quais são os subtemas de interesse e suas relações com o tema principal? Qual é o perfil metodológico adotado? Portanto, este trabalho teve como **objetivo principal** desenvolver uma análise bibliométrica da produção de artigos internacionais sobre o construto Engajamento no Trabalho, de modo a compreender melhor esse conceito e o que tem sido estudado sobre ele, nos últimos 10 anos.

Esta pesquisa teve como abordagem metodológica a análise bibliométrica dos artigos encontrados com as palavras-chave “Engagement”, “Work Engagement” e “Utrecht Work Engagement Scale” nas bases de pesquisa Periódicos Capes e Scopus com foco nas áreas de gestão de pessoas, administração e comportamento organizacional. Foram encontrados 120 artigos com esse recorte, e foram, efetivamente, analisados os 20 artigos que possuíam mais de 150 citações em outros trabalhos.

Assim, este artigo se apresenta da se-

guinte forma: na primeira parte, faz-se uma breve revisão teórica sobre engajamento no trabalho; na seção seguinte, são relatados os aspectos metodológicos utilizados para o alcance do objetivo; posteriormente, são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos; por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, serão abordados os principais conceitos de Engajamento no Trabalho, com o objetivo de explicitar como ele é entendido pelos autores da área, assim como os principais aspectos do comportamento humano ligados a ele. Também se identificam quais são seus principais antecedentes, como causas, tanto pessoais, quanto do próprio ambiente de trabalho. Por fim, são elencados alguns dos efeitos positivos e negativos decorrentes do engajamento no trabalho.

O conceito de engajamento tem ganhado destaque nos últimos anos com o surgimento da Psicologia Positiva, que busca desenvolver maior bem-estar e saúde nos diversos âmbitos da vida de um indivíduo. Uma dessas áreas a serem levadas em consideração é o ambiente de trabalho, em que os indivíduos passam a maior parte de seu dia (HO; WONG; LEE, 2011).

Há uma preocupação com o engajamento no trabalho não só por uma perspectiva de compreender seu conceito, mas também quais são suas variáveis e como promovê-lo. Além disso, é indiscutível o fato de que o seu desenvolvimento é importante não só para gerar maior bem-estar aos trabalhadores, como também para melhorar o ambiente de trabalho e a produtividade, visto que pessoas mais engajadas produzem mais e com maior qualidade (LEROY *et al.*, 2013).

Para entender engajamento, Schaufeli *et al.* (2002) explicam que engajamento no trabalho pode ser definido como um estado mental de positividade e imersão na atividade do trabalho, que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Entendendo vigor como

permanecer enérgica e mentalmente resiliente e disposto a investir esforços, persistindo ante as dificuldades. A dedicação implica manter-se com entusiasmo, inspirado para o trabalho e ter a experiência de significância, orgulho e desafio. E absorção pode ser descrita como uma concentração absoluta no trabalho e uma experiência de estar completamente absorto nele (SONNENTAG *et al.*, 2012).

É importante destacar que o engajamento representa uma experiência simultânea e holística (KAHN, 1992; RICHET *et al.*, 2010 apud CHRISTIAN; SLAUGHTER, 2011, p. 89) de energias cognitiva, física e emocional que os indivíduos levam para seu trabalho (RICH *et al.*, 2010 apud CHRISTIAN; SLAUGHTER, 2011, p. 89). Portanto, indivíduos que são engajados têm uma experiência de conexão com seu trabalho em multiníveis.

Outro fator importante é que o engajamento é definido não como um estado e não como um traço; pode ser entendido a partir do conceito de “*Flow*” de Kahn (1990), um fluxo de concentração na tarefa que faz que o indivíduo diminua sua percepção da passagem de tempo no decorrer da realização do trabalho.

Sonnentag (2003) indica que o estado de engajamento pode flutuar durante o dia, dependendo da disposição diária, e ao longo do dia. Também em seu estudo, em 2012, o mesmo autor destaca que o descanso sentido de manhã prediz o engajamento no trabalho durante o dia, assim como a manutenção desse estado durante o dia prediz a disposição no final do dia de trabalho.

Assim, baseado em sua revisão sistemática da literatura, realizada em 2007, Christian e Slaughter (2011, p. 95) definem engajamento no trabalho como “um relativamente persistente estado de espírito, referindo-se ao investimento simultâneo de energias pessoais na experiência ou no desempenho do trabalho.”

Entendendo o conceito de engajamento aplicado ao trabalho, o próximo passo poderia compreender como outros construtos podem estar relacionados a ele e de que forma. O engajamento pode ser causado tanto por questões da natureza das condições de trabalho, como

por capacidades individuais. No primeiro caso, estudos mostram que alguns recursos, como suporte social com os colegas, feedback da performance, variedade de habilidades, autonomia e oportunidades para aprendizagem estão relacionados, positivamente, ao engajamento no trabalho (BAKKER, 2011).

Vários autores têm investigado as relações entre recursos pessoais e engajamento no trabalho. Por exemplo, tem sido mostrado que autoestima, autoeficácia e as habilidades de percepção e regulação das emoções são preditores positivos de engajamento no trabalho. Pessoas com autoavaliações positivas e altos níveis de resiliência predizem altos níveis de motivação intrínseca, de desempenho e satisfação com o trabalho e com a vida (BAKKER, 2011).

Outra questão discutida na literatura internacional disponível é a importância do papel do líder no engajamento de seus funcionários. Estudos como o de Tims, Bakker e Xanthopoulou (2011) falam sobre como os diferentes estilos de liderança podem influenciar, aumentando ou diminuindo o engajamento no trabalho dos subordinados.

Esses mesmos autores afirmam que os líderes que se comportam, transformando as normas e os valores dos empregados, motivando-os a ter um desempenho além de suas expectativas, que conseguem promover o envolvimento dos funcionários com os objetivos da organização e que têm uma visão inspirada são chamados de líderes transformacionais.

Eles têm quatro principais características que influenciam, de modo positivo, o engajamento no trabalho de seus subordinados, são elas: motivação que inspira, que é uma comunicação de um futuro atrativo; uma influência de idealização, que mostra a importância do trabalho em grupo e seus benefícios, demonstrando normas éticas bem desenvolvidas e oferecendo um modelo de regras aos subordinados; a consideração individual, que se refere a um líder que guia, dá suporte e estimula seus subordinados, que vê os indivíduos como seres únicos, que têm necessidades específicas e dá-lhes atenção para que seja congruente com a sua fase de desenvolvimento; e, por fim, o líder

deve criar um ambiente de estimulação intelectual, em que desafia seus subordinados a pensarem os problemas em diferentes perspectivas (BREEVAART *et al.*, 2013).

Além disso, esse líder que consegue manter um clima organizacional de motivação, inspiração e estimulação tem a possibilidade de desenvolver em seus subordinados os recursos pessoais que são preditores ao engajamento no trabalho, citados anteriormente (TIMS; BAKKER; XANTHOPOULOU, 2011).

Outra característica do ambiente organizacional que também é associada à promoção de engajamento no trabalho é a autonomia que o funcionário tem, para além disso, o “*job crafting*”, definido como a capacidade de criar e recriar o seu trabalho diariamente, que também depende de uma característica pessoal de proatividade (PETROU *et al.*, 2012).

Quando um indivíduo é proativo, ele tem a capacidade de identificar ou criar oportunidades que produzem condições favoráveis para a efetividade individual ou do time (BAKKER; TIMS; DERKS, 2012). Já o “*job crafting*” é a capacidade que um funcionário tem para criar mudanças efetivas, tanto físicas quanto cognitivas, no design do seu trabalho, escolhendo tarefas, negociando diferentes conteúdos de trabalho e atribuindo diferentes significados (PETROU *et al.*, 2012).

Quanto à possibilidade de pontos negativos no desenvolvimento do engajamento no trabalho, alguns estudos têm-se preocupado quanto às relações entre esse construto com a ocorrência do “*burnout*” e sintomas depressivos. Quanto aos conceitos, “*burnout*” e engajamento no trabalho parecem ser totalmente contrários, entendendo o primeiro como um estado negativo de stress mental, de fadiga, percepções negativas quanto a colegas de trabalho e clientes, e, possivelmente, crises na competência profissional, acompanhada de grandes perdas de motivação (COLE *et al.*, 2012). Como consequência, Hanaken e Schaufeli (2012) afirmam que o “*burnout*” e os sintomas depressivos são distintos, porém podem estar inter-relacionados, de modo que se assume que o “*burnout*” pode ser uma fase do de-

envolvimento de depressão. Porém, a escassez de estudos, nessa área, torna impossível afirmar empiricamente essas hipóteses.

Portanto, os estudos que relacionam engajamento no trabalho e *burnout*, como o de Cole *et al.*, (2012), afirmam que, provavelmente, há uma importante ligação entre eles, seja uma convergência dos conceitos ou divergência, porém os estudos empíricos são poucos, e isso dificulta qualquer afirmação, sendo necessário, para os próximos estudos, desenvolver formas para testar e desenvolver essa área do tema.

A seguir, apresenta-se o quadro 1 com os principais conceitos desta pesquisa:

Quadro 1 - Relação dos principais conceitos ligados ao Engajamento no Trabalho

Construto	Definição
Engajamento no Trabalho	“Estado mental de positividade e imersão na atividade do trabalho, que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção.” (SCHAUFELI <i>et al.</i> , 2002)
Vigor	“Permanecer energeticamente e mentalmente resiliente e disposto a investir esforços, persistindo frente às dificuldades.” (SONNENTAG <i>et al.</i> , 2012)
Dedicação	“Manter-se com entusiasmo e inspirado para o trabalho e ter a experiência de significância, orgulho e desafio no trabalho.” (SONNENTAG <i>et al.</i> , 2012)
Absorção	“Concentração absoluta no trabalho e uma experiência de estar completamente absorto no trabalho.” (SONNENTAG <i>et al.</i> , 2012)
“ <i>Job Crafting</i> ”	“Capacidade que um funcionário tem para criar mudanças efetivas, tanto físicas, quanto cognitivas, no design do seu trabalho, escolhendo tarefas, negociando diferentes conteúdos de trabalho, e atribuindo diferentes significados ao seu trabalho” (PETROU <i>et al.</i> , 2012).

Fonte: dados da pesquisa.

A partir do entendimento de engajamento, a área de gestão de pessoas nas empresas tem a possibilidade de compreender melhor sobre o bem-estar do trabalhador em relação ao trabalho, de modo a operar no ambiente organizacional para desenvolver recursos pessoais, de performance, assim como líderes e situações de modo que os seus subordinados estejam em alinhamento com as metas da organização e possam, além de se sentirem melhor e mais valorizados no ambiente de trabalho, colaborar para o desenvolvimento da empresa, aumentando a produtividade e diminuindo o absenteísmo e rotatividade. A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este estudo utilizou o método bibliométrico, que se caracteriza como uma técnica quantitativa de medição de produção e difusão do conhecimento científico (ARAÚJO, 2006). Silva, Hayashi e Hayashi (2011) relatam que a bibliometria abrange dois tipos de estudos: os descritivos e os avaliativos. As pesquisas descritivas referem-se à produtividade obtida pela contagem de livros, periódicos e outros formatos de comunicação; enquanto os estudos avaliativos estão relacionados ao uso da literatura por meio da contagem de referências e citações

em trabalhos de pesquisa. Este estudo utilizou as duas leis, pois descreveu a quantidade de artigos publicados em jornais internacionais e avaliou as citações dos artigos publicados.

Por meio dessa técnica, analisaram-se as publicações internacionais, na língua inglesa, nas bases Periódicos Capes (2018) e Scopus (2018). Deve-se esclarecer que Scopus é uma plataforma de pesquisa online usada por milhares de instituições e milhões de usuários em todo o mundo, com bancos de dados de qualidade e recursos de pesquisa. Ela auxilia pesquisadores a encontrar, rapidamente, as informações, os artigos, as dissertações, entre outros. Já o Periódicos Capes é um repositório de publicações avaliadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

- Capes, fundação mantida pelo Ministério de Educação no Brasil.

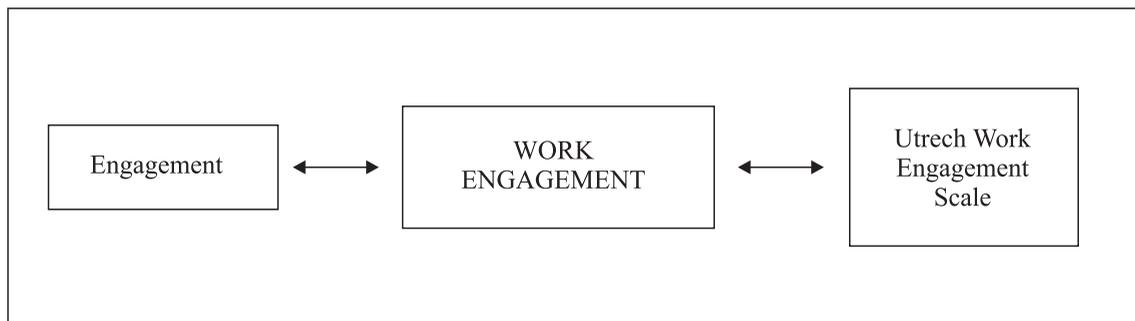
Foi possível identificar informações sobre as pesquisas referentes ao engajamento, engajamento no trabalho e a escala de engajamento “Utrecht”, no sentido de caracterização e quantificação das publicações disponíveis sobre os temas.

Para a pesquisa em questão, inicialmente foi definido que os artigos de interesse seriam aqueles das publicações disponíveis nas bases já indicadas e que tratassem do engajamento no trabalho, a partir das palavras-chave: “*Engagement*”, “*Work Engagement*” e “*Utrecht Work Engagement Scale*”. A busca foi realizada nos próprios sites dos repositórios entre os meses de agosto e outubro de 2018.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

A pesquisa da palavra “*Engagement*” no Periódicos Capes (2018), com todos os filtros, resultou em 44.565 artigos, foram analisados os primeiros 400 resultados mais relevantes e pré-selecionados 72 artigos, que foram aqueles que, no título, no resumo e nas palavras-chave tiveram alguma ligação com o tema de interesse. No site Scopus (2018), foram encontrados 4.517 resultados; foram analisados os 100 primeiros e pré-selecionados, a partir dos mesmos critérios, 10 artigos. Quanto à palavra de busca “*Work Engagement*”, foram localizados 2.274 resultados, sendo analisados os 100 primeiros e pré-selecionados, a partir dos mesmos critérios, 31 artigos no Periódicos Capes. No Scopus, fo-

Figura 1 - Relação das Palavras-Chave utilizadas para pesquisa nos periódicos



Fonte: dados da pesquisa.

Para realizar a pesquisa, foram utilizados filtros de direcionamento dos resultados por período, entre 2008 e 2018, apenas na língua inglesa, periódicos revisados por pares e publicados em revistas científicas. Então foram utilizados filtros, por área do conhecimento, que tivessem foco em negócios, engajamento no trabalho, na motivação e na liderança. E, por fim, utilizou-se a ordem “por relevância”, para observar os artigos com maior número de citações.

Optou-se pelo período dos últimos 10 anos por ser um construto relativamente novo na área, por isso um período maior para encontrar os trabalhos. O Periódicos Capes foi escolhido por se tratar de uma base que contém um número bem expressivo de revistas de diferentes áreas; e o Scopus por ser uma base que contém, primordialmente, artigos internacionais. O

uso das palavras-chave deu-se devido à busca pelo construto: “*Engagement*”, que é tema da pesquisa; “*Work Engagement*” para especificar a área de interesse da pesquisa, em administração; e a palavra “*Utrecht Work Engagement Scale*” por ser o principal método utilizado para medir escalas de engajamento no trabalho.

Quanto aos filtros, esta pesquisa é relacionada à área de administração e, mais especificamente, com foco no comportamento organizacional e gestão de pessoas, por isso foram utilizados filtros que estivessem ligados a essas áreas, de modo que a busca nas bases apenas mostrasse pesquisas que foram realizadas nessas áreas de interesse. A seguir apresentam-se os resultados e análises.

ram encontrados 791 resultados, analisamos os 100 primeiros e não houve pré-seleções.

Quanto à palavra “*Utrecht Work Engagement Scale*”, foram identificados cinco artigos no periódico Capes, porém apenas um estava de acordo com os objetivos deste trabalho; na base Scopus não foram encontrados resultados para essa palavra.

Essas metodologias utilizadas justificam-se pelos resultados das pesquisas terem sido muito grandes, sendo impossível, com o tempo disponível para pesquisa, verificar todos os títulos dos resultados; por isso, optou-se por utilizar uma ordem de importância dos artigos, fornecida pela própria base, e analisar os primeiros 400 resultados nos Periódicos Capes e os primeiros 100 do Scopus. Além disso, o critério utilizado para a seleção dos artigos foi baseado na área em que o artigo foi desenvolvido, na administração, nos recursos humanos e na gestão de pessoas, com foco para os estudos realizados com os funcionários de empresas, ou estudos que falassem sobre engajamento aplicado ao trabalho com relação a outros construtos da área de recursos humanos, como satisfação, motivação, performance e outros.

O resultado preliminar da busca apresentou 112 artigos que tratavam da temática escolhida. Desse total, foram selecionados, a partir do número de citações no Google Acadêmico, os 20 artigos com maior incidência, pois foi o critério de linha de corte dos trabalhos publicados para análise, todos com mais de 150 citações.

Nas tabelas 2 e 3, estão dispostos os 20 artigos que foram efetivamente lidos e analisados, de modo a destacar suas principais conclusões e contribuições para o entendimento do conceito de engajamento no trabalho e suas implicações práticas. Primeiramente, apresenta-se a tabela 2, com os artigos selecionados do Periódicos Capes; e na tabela 3, os artigos selecionados da base Scopus.

Tabela 1 - Quantificação de artigos sobre o tema de engajamento no trabalho por base de dados e anos selecionados

Ano	Base pesquisada	Total de artigos encontrados	Artigos analisados	Total por Ano
2010	P. CAPES	3	3	3
	SCOPUS	0	0	
2011	P. CAPES	12	6	6
	SCOPUS	2	0	
2012	P. CAPES	11	4	5
	SCOPUS	16	1	
2013	P. CAPES	17	4	5
	SCOPUS	4	1	
2014	P. CAPES	15	0	0
	SCOPUS	0	0	
2015	P. CAPES	0	0	1
	SCOPUS	0	1	
2016	P. CAPES	16	0	0
	SCOPUS	1	0	
2017	P. CAPES	12	0	0
	SCOPUS	1	0	
2018	P. CAPES	2	0	0
	SCOPUS	0	0	
	TOTAL	112	20	20

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 2 - Artigos Científicos relevantes sobre a temática pesquisada, de acordo com número de citações no Google Acadêmico, na base Periódicos Capes, e principais conclusões e contribuições

Título (AUTORES, ANO)	Nº de Citações	Conclusões e Contribuições
Work Engagement: a qualitative review and off its relations with task add contextual performance (CHRISTIAN; SLAUGHTER, 2011).	1509	Testaram o papel do engajamento como um mediador da relação entre antecedentes e desempenho no trabalho. Em suma, os resultados sugerem que o engajamento no trabalho é uma construção útil que merece mais atenção.
Safety at Work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement and safety outcomes (NAHRGANG; MORGESON; HOFMANN, 2010).	892	O burnout estava negativamente relacionado ao trabalho seguro, mas o engajamento motivou os funcionários e estava positivamente relacionado ao trabalho seguro. Um ambiente de apoio foi o recurso de trabalho mais consistente em termos de explicação da variação nos resultados de burnout, engajamento e segurança.
Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers (BAKKER; BAL, 2010).	810	Os níveis semanais de autonomia, a troca com o supervisor e as oportunidades de desenvolvimento foram positivamente relacionados ao engajamento semanal, que, por sua vez, foi relacionado, positivamente, ao desempenho do trabalho semanal. Além disso, o envolvimento no trabalho momentâneo foi positivamente relacionado aos recursos do trabalho na semana seguinte.
An Evidence-Based Model of Work Engagement (BAKKER, 2011).	768	Os recursos profissionais e pessoais são os principais indicadores de engajamento. Esses recursos ganham sua importância no contexto de altas demandas de trabalho. Trabalhadores engajados estão mais abertos a novas informações, mais produtivos e mais dispostos a ir além. Os funcionários engajados proativamente mudam seu ambiente de trabalho para permanecer engajados.
Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study (HAKANEN; SCHAUFELI, 2012).	507	O bem-estar relacionado ao trabalho prediz o bem-estar geral em longo prazo. Burnout e engajamento no trabalho não são opostos diretos. Em vez disso, ambos têm impactos incrementais únicos na satisfação com a vida e nos sintomas depressivos.
Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? (TIMS; BAKKER; XANTHOPOULOU, 2011).	481	A liderança transformacional se relacionava positivamente ao engajamento dos funcionários, e os níveis de otimismo mediam esse relacionamento. No entanto, a autoeficácia não atuou como mediador.
Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement (BAKKER; TIMS; DERKS, 2012).	415	Os funcionários que se caracterizavam por uma personalidade proativa tinham maior probabilidade de criar seus empregos; a criação de empregos, por sua vez, era preditiva de engajamento no trabalho (vigor, dedicação e absorção) e classificações de colegas no desempenho da função. Na medida em que os funcionários ajustam proativamente seu ambiente de trabalho, eles conseguem se manter engajados e ter um bom desempenho.
Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement (PETROU et al., 2012).	381	Os resultados sugerem que a elaboração de trabalhos é um comportamento diário dos funcionários, com implicações para a prática de gestão.

Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement (BREEVAART et al., 2013).	289	A liderança transformacional e a recompensa contingente contribuíram para um ambiente de trabalho mais favorável (mais autonomia e apoio), enquanto gerenciamento por exceção ativo resultou em um ambiente de trabalho menos favorável (menos autonomia) para os cadetes. Importância da liderança diária para o engajamento diário dos seguidores.
Job burnout and employee engagement: a meta-analytic examination of construction proliferation (COLE et al., 2012).	271	As correlações de nível de dimensão entre burnout e engajamento são altas; as dimensões de burnout e engajamento apresentam um padrão semelhante de associação com correlatos e o controle de burnout em equações de meta-regressão reduziu substancialmente os efeitos associados ao engajamento. Esses achados sugerem que dúvidas sobre a distinção funcional das dimensões subjacentes ao burnout e ao engajamento não podem ser descartadas como pura especulação.
A Tale of Passion: linking job passion and cognitive engagement to employee work performance (HO; WONG; LEE, 2011).	212	Empregados com paixão harmoniosa tiveram melhor desempenho no trabalho, e essa relação foi mediada, principalmente, pela absorção cognitiva, ou seja, a intensidade do foco e da imersão vivenciada pelos funcionários ao trabalhar. No entanto, mesmo que a paixão obsessiva estivesse relacionada negativamente à atenção cognitiva, ela não tinha uma relação significativa com o desempenho geral do trabalho.
Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory (LIN, 2010).	202	A cidadania corporativa e o sucesso organizacional dificilmente podem ser separados. As empresas que aprimoram sua cidadania corporativa, provavelmente, aumentarão imensamente a confiança organizacional e o engajamento no trabalho de seus funcionários.
The Affective Shift Model of Work Engagement (SCHMITT; KUHNEL; FRESE, 2011).	191	Em apoio ao modelo de mudança afetiva, o humor negativo e os eventos negativos vivenciados na manhã de um dia de trabalho foram, positivamente, relacionados ao trabalho no período da tarde, se o humor positivo no intervalo de tempo entre a manhã e a tarde fosse alto. Diferenças individuais na afetividade positiva moderam as relações internas.
The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement (WANG; HSIEH, 2013).	188	Os resultados mostraram que a consistência dos supervisores entre palavras e ações, bem como suas percepções morais, estão positivamente relacionadas ao engajamento dos funcionários, enquanto apenas a consistência dos supervisores entre palavras e ações está positivamente relacionada à confiança dos funcionários. Além disso, a confiança dos funcionários mostrou-se positivamente relacionada ao engajamento dos funcionários. Finalmente, descobriu-se que a confiança dos funcionários tinha um efeito mediador parcial entre a liderança autêntica e o engajamento dos funcionários.
Reciprocal Relations Between Recovery and Work Engagement: The Moderating Role of Job Stressors (SONNENTAG et al., 2012).	185	O nível de recuperação matutino previu o engajamento no trabalho, e esse previu o nível de recuperação subsequente no final do dia de trabalho após o controle do nível de recuperação matinal. Os resultados sugerem que a recuperação se traduz em engajamento no trabalho dos funcionários e o engajamento no trabalho, por sua vez, impede a falta de recuperação ao longo do dia, principalmente, quando as restrições situacionais são baixas.
Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach (LEROY et al., 2013).	161	Os resultados mostram que o funcionamento autêntico media a relação entre atenção plena e engajamento no trabalho, parcialmente para o relacionamento estático e totalmente para o relacionamento dinâmico.

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre os artigos dos Periódicos Capes, é interessante observar que alguns autores se repetem, os artigos com mais citações, com destaque para Bakker, A. R. da Universidade Erasmus de Rotterdam, na Holanda, que é autor de três desses artigos; um deles com 810 citações, publicado em 2010 tem coautoria em outros três desses trabalhos.

As principais contribuições desses trabalhos, apresentados na tabela 3, são quanto aos avanços da teoria, de modo a fazer revisões de literatura, ou de modo a entender as relações com outros construtos, com uso de questionários e métodos estatísticos, de abordagem

quantitativa. Alguns desses construtos são liderança, autonomia, segurança, motivação, satisfação, rede de apoio, recursos pessoais e profissionais, como performance, proatividade, “job crafting”, paixão pelo trabalho também quanto a humores, positividade, burnout, depressão.

Esses artigos abordam diversos aspectos antecedentes e subsequentes do engajamento do trabalho, ou visam contribuir para a teoria e a construção do conceito, ou ainda para compreender as relações que ele estabelece com outros construtos organizacionais e características pessoais, tanto dos líderes, quanto dos funcionários.

Tabela 3 - Artigos Científicos relevantes sobre a temática pesquisada, de acordo com número de citações no Google Acadêmico, na base Scopus, e principais conclusões e contribuições

Título (Base/ ano)	Nº de Citações	Conclusões e Contribuições
Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process (HARTOG; BELSCHACK, 2012).	251	Os efeitos positivos do comportamento ético do líder, provavelmente, serão suprimidos quando os líderes forem altamente maquiavélicos. Os efeitos do comportamento ético do líder no engajamento são menos fortes quando os líderes éticos são altos em oposição ao baixo nível de maquiavelismo.
Collective Organizational Engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation and firm level performance (BARRICK et al., 2015).	194	Agrupando os recursos de melhoria de motivação da empresa e perseguindo seus objetivos, os membros da organização têm maior probabilidade de desenvolver um nível coletivo de engajamento que, por sua vez, resulta em maior desempenho financeiro da empresa.
Workplace Engagement and generational differences in values (SCHULLERY, 2013).	191	Pesquisas realizadas com 16.000 alunos do ensino médio de três gerações sobre valores intrínsecos, extrínsecos, sociais, de lazer e altruístas no trabalho mostram que apenas o valor altruísta não é estatisticamente diferente. Quando agregadas, essas diferenças geracionais têm impacto prático perceptível. Na sala de aula, o engajamento é essencial para a aprendizagem.
Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory (TRUSS et al., 2013).	179	Existe uma clara necessidade de mais pesquisas que avancem nossa compreensão dos processos psicológicos subjacentes ao engajamento, o significado preciso e o status da construção de engajamento, as experiências vividas de “fazer” engajamento e “estar” engajado, questões de poder e engajamento e os processos de nível micro e macro em torno da promulgação do engajamento dentro das configurações organizacionais.

Fonte: dados da pesquisa.

Nos artigos da base Scopus, não aparecem repetições dos autores; porém, destacando os principais autores dos artigos, têm-se os seguintes: Deanne N. Den Hartog, da Amsterdam Business School da Universidade de Amsterdam, com o artigo de 251 citações; Murray R.

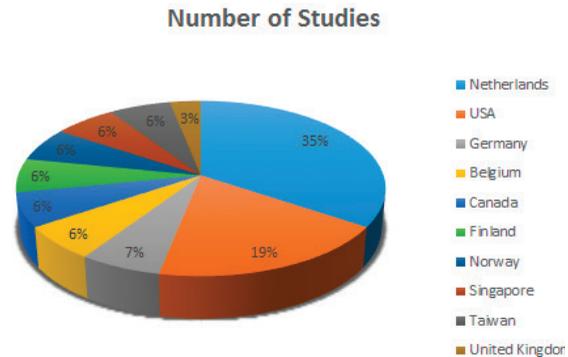
Barrick, do Mays Business School da Universidade do Texas, com o artigo de 194 citações; Nancy M. Schullery do Department of Business Information Systems da Western Michigan University, com o artigo de 191 citações; e, por fim, Catherine Truss da Kent Business School

da University of Kent, in the United Kingdom.

Quanto às principais contribuições desses artigos, tem-se achados quanto aos construtos de liderança, motivação individual e coletiva, os valores das gerações e seus impactos para as diferenças quanto ao nível de engajamento no trabalho e quantos aos processos psicológicos envolvidos no engajamento do trabalho.

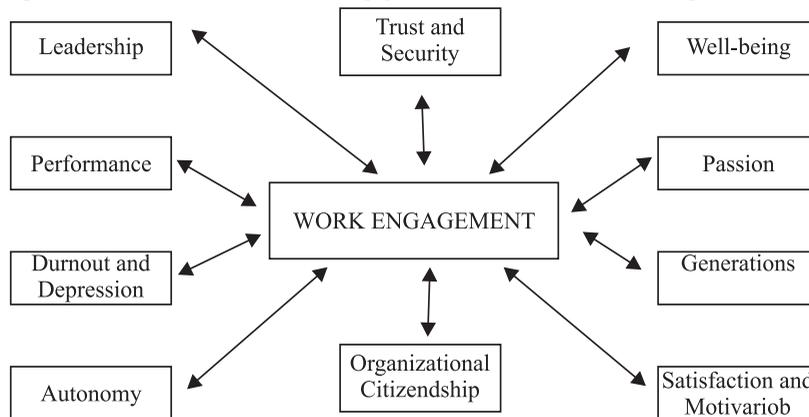
Na figura 2, a seguir, há um levantamento dos principais subtemas em gestão de pessoas que são relacionados com o tema de engajamento no trabalho, dos 20 artigos selecionados.

Figura 3 - Quantidade de estudos por país de origem dos autores



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 2 - Principais temas relacionados com engajamento no trabalho nos artigos analisados



Fonte: dados da pesquisa.

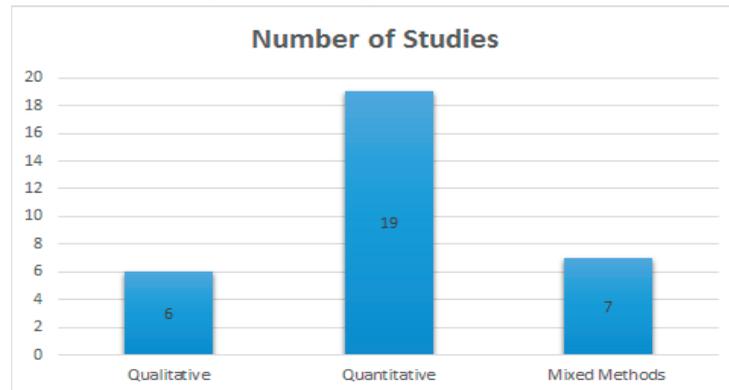
A partir da figura 1, observa-se que as pesquisas internacionais de engajamento no trabalho visam compreender quais são os fatores organizacionais que influenciam e são influenciados pelo tema. Com maior incidência em liderança, que mais aparece entre os artigos, como os diferentes estilos podem aumentar ou diminuir o engajamento; assim como relações com o “*burnout*” e a depressão e outras situações do ambiente de trabalho, como autonomia, segurança, cidadania e confiança, mas também fatores intrínsecos, como satisfação e motivação no trabalho, paixão pelo trabalho e a própria performance.

Como um dos critérios da nossa pesquisa foi identificar artigos que fossem internacionais, na língua inglesa, também se faz uma análise dos países de origem dos autores desses 20 artigos selecionados, cujos dados estão apresentados na figura 3, a seguir:

Ao observar a figura 3, o que fica explícito é que a produção internacional sobre engajamento no trabalho tem grande concentração de autores holandeses, país onde foi desenvolvido a Escala de Engajamento do Trabalho Utrech. Também é importante salientar que grande parte dos artigos foram resultados de parcerias entre autores e coautores de diferentes países. Como um dos critérios da pesquisa era que fossem artigos internacionais, não se verificou a presença de artigos de autores brasileiros.

Julgou-se importante apresentar quais são os tipos de abordagens metodológicas, utilizadas pelos pesquisadores nos artigos selecionados. Para tal, elaborou-se a figura 4, com as características de cada estudo, o qual aponta os tipos de abordagens e a quantidade de estudos encontrados.

Figura 4 - Número de estudos abordagem metodológica



Fonte: dados da pesquisa.

Quanto às metodologias utilizadas, há uma predominância do uso de abordagens quantitativas, pelo uso de escalas para medição de engajamento como a Utrecht, e outras escalas para medir construtos ligados ao tema principal, como, “*burnout*”, atenção plena, satisfação, motivação, entre outros. Nas abordagens qualitativas, o que se destaca são revisões de literatura e o uso de diários, em que os respondentes relatam suas experiências.

Por fim, julgou-se importante observar as revistas de publicação dos artigos, sendo elas divididas entre revistas da área de administração e psicologia, principalmente, devido à natureza do construto que está ligada à área de gestão de pessoas.

Tabela 4 - Revistas internacionais que publicaram os artigos analisados sobre engajamento no trabalho período de 2007 a 2018

Revistas	Número de Estudos	Fator de Impacto
Journal of Applied Psychology	3	4.130 (2016)
Journal of Bussiness Ethics	2	2.917 (2017)
Journal of Occupational and Organizational Psychology	2	2.419 (2012)
Journal of Management	1	8.080
Academy of Management Journal	1	7.417 (2016)
Journal of Management Studies	1	5.329
Current Directions in Psychological Science	1	4.673 (2017)
Personnel Psychology	1	4.362 (2016)
Journal of Organizational Behavior	1	4.229
Journal of Affective Disorders	1	3.570 (2015)
The Leadership Quarterly	1	3.307 (2017)
Human Relations	1	3.043
Journal of Vocational Behavior	1	2.555 (2016)
The Internacional Journal of Human Resource Management	1	2.425 (2017)
Business Communication Quarterly	1	0.84 (2015)
Social Behavior and Personality	1	0.548 (2016)

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto às revistas de publicação dos artigos, tem-se como destaque a “*Journal of Applied Psychology*”, da Associação Americana de Psicologia, com três dos artigos publicados e fator de impacto 4.130, em 2016. Em seguida, com dois dos artigos, a “*Journal of Business Ethics*”, de fator de impacto de 2,917, em 2017; e a “*Journal of Occupational and Organizational Psychology*” da Sociedade Inglesa de Psicologia, com dois dos artigos e fator de impacto 2.419, em 2012.

Quanto às outras revistas, existem apenas um dos artigos analisados, porém há destaque para a “*Journal of Management*” e a “*Academy of Management Journal*”, com 8.080 e 7.417 de fator de impacto, respectivamente. Assim, também se observa que as principais áreas de publicação dos artigos sobre engajamento do trabalho são na Administração, Gestão e na Psicologia. A seguir, apresentam-se as considerações finais do estudo, com suas contribuições, limitações e apontamentos para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou desenvolver uma análise bibliométrica da produção de artigos internacionais sobre o construto Engajamento no Trabalho, nas bases Periódicos Capes e Scopus de modo a compreender melhor esse conceito e o que tem sido estudado sobre ele nos últimos 10 anos (2008-2018). Discorreu-se, inicialmente, sobre o tema engajamento no trabalho como contemporâneo em gestão de pessoas, apresentando seus principais conceitos e sua importância de estudo no contexto atual.

Quanto às questões de pesquisa, foi possível identificar que existem diversos artigos internacionais que falam sobre engajamento do trabalho, mais de 45.000 artigos nos periódicos Capes e mais de 40.000 artigos no Scopus; porém foram identificados 112 artigos da área dentro dos parâmetros definidos para essa pesquisa. Quanto à origem dos autores, observou-se que há uma predominância de autores holandeses (35%), americanos (19%), seguido de outros países europeus e destaque para Taiwan

e Singapura, com 6% cada um.

As principais contribuições dos artigos são quanto ao desenvolvimento do conceito do construto “Engajamento no Trabalho”, entendido como um estado mental de vigor, dedicação e absorção ligados à tarefa realizada e à natureza do trabalho; também há contribuições sobre a relação desse construto com outros da área de comportamento organizacional e recursos humanos, como positivamente relacionado com a paixão que os funcionários têm com seu trabalho, que diminui a incidência de sintomas depressivos, e alguns estudos que tentam compreender a relação dicotômica com o “*burnout*”; alguns afirmam que são construtos contrários, e outros que dizem que pode haver alguma relação direta.

Os subtemas observados são diversos, tanto quanto à natureza do sentimento de engajamento, como atenção plena, autenticidade, características pessoais, como proatividade e performance, assim como relações com a natureza do trabalho, como, a autonomia, o estilo de liderança do chefe, confiança e segurança do trabalho e cidadania organizacional.

Quanto ao perfil metodológico adotado pelos estudos, observou-se uma preferência em abordagens quantitativas, como questionários com Escala Likert, “*surveys*”, a “*Utrecht Work Engagement Scale*”. Também se percebe uma utilização significativa de um mix de metodologias, principalmente quando o artigo se propõe a compreender diferentes construtos que se relacionam com o tema principal, utilizando-se revisões de literatura para compreender os conceitos e também escalas para medi-las em amostras. E por fim, a utilização da abordagem qualitativa, com menor incidência, com o uso de revisão da literatura e um artigo que utilizou relatos de experiência por meio de diários semanais.

Quanto às principais revistas de publicações desses estudos, identificou-se que não há uma principal que se destaca, pois os artigos estão espalhados entre diferentes “*journals*”, mas com predominância para duas áreas da ciência, que é a psicologia e a administração. Isso se deve pela natureza do construto, que, inicialmente, é um conceito da psicologia que migrou para a admi-

nistração quando começou a ser interesse também da área de gestão de pessoas e recursos humanos, como um construto ligado ao trabalho.

Este estudo contribui para compreender as recentes publicações sobre engajamento no trabalho e seus conceitos em periódicos internacionais, bem como os principais temas de estudo e autores e seus países de origem. Além disso, foi possível fazer um levantamento bibliométrico sobre esses estudos e observar quais as características predominantes desses, como a origem dos autores, metodologias utilizadas, principais contribuições, as revistas que mais publicam sobre o assunto e as principais áreas que se interessam pelo tema.

Além das contribuições, este estudo possui, como limitação, as duas bases de dados escolhidas: periódicos Capes e Scopus, existindo diversas outras. Neste sentido, é interessante que os estudos futuros relacionados ao engajamento no trabalho, além de trabalhar as temáticas ainda incipientes, procurem diagnosticar ou mapear os interesses pelo tema/subtemas em relação a outros países de origem dos autores ou, ainda, investigar estudos ainda mais recentes, em busca dos novos subtemas, mais aprofundados que possam estar relacionados com o construto em questão.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Revista em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- AVEIRO, R. O. *et al.* Funcionário Público Engajado no Trabalho? uma análise do engajamento de profissionais da tecnologia da informação do Serviço Público Federal. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 38., 2017, Maceió. **Anais [...]**. Maceió: Enanpad, 2017.
- BAKKER, A. B. An Evidence-Based Model of Work Engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.
- BAKKER, A. B.; BALL, P. M. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n. 83, p. 189-206, 2010.
- BAKKER, A. B.; TIMS, M.; DERKS, D. Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. **Human Relations**, v. 65, n. 10, p. 1359-1378, 2012.
- BARRICK, M. R. *et al.* Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 111-135, 2015.
- BREEVAART, K. *et al.* Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 87, n. 1, p. 138-157, 2013.
- CHRISTIAN, M. C.; SLAUGHTER, J. Work engagement: a meta-analytic review and directions for research in an emerging area. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 89-136, 2011.
- COLE, M. C. *et al.* Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. **Journal of Management**, v. 38, n. 5, p. 1550-1581, 2012.
- HANAKEN, J. J.; SCHEUFELI, W. B. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. **Journal of Affective Disorders**, v. 141, p. 415-424, 2012.
- HARTOG, D. N. D.; BELSCHACK, F. D. Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. **Journal of Business Ethics**, v. 107, p. 35-47, 2012.
- HO, V.; WONG, S-S.; LEE, S. H. A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance.

- Management Faculty Publications**, v. 48, 2011.
- KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, 1990.
- LEROY, H. *et al.* Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: a growth modeling approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 82, p. 238-247, 2013.
- LIN, C. P. Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. **Journal of Business Ethics**, v. 94, p. 517-531, 2010.
- NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P.; HORMANN, D. A. Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 1, p. 71-94, 2010.
- OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no Trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.
- PAULI, J. *et al.* Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, 2017.
- PERIÓDICOS CAPES. Ministério da Educação. **Home**. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 25 out. 2018.
- PETROU, P. *et al.* Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 1120-1141, 2012.
- PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engajamento no trabalho: uma discussão teórica. **Rev. Psicol.**, v. 25, n. 3, p. 629-644, 2013.
- SCHAUFELI, W. B. *et al.* The Measurement of Engagement and Burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71-92, 2002.
- SCHMITT, A.; KUHNEL, J.; FRESE, M. The Affective Shift Model of Work Engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 6, p. 1246-1257, 2011.
- SCHULLERY, N. M. Workplace engagement and generational differences in values. **Business Communication Quarterly**, v. 76, n. 2, p. 252-265, 2013.
- SCOPUS. **Home**. Disponível em: <https://www.scopus.com/home.uri>. Acesso em: 25 out. 2018.
- SILVA, M. R.; HAYASHI, C. R. M.; HAYASHI, M. C. P. I. Análise bibliométrica e cintométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, v. 2, n. 1, p. 110-129, 2011.
- SONNENTAG, S. Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 3, p. 518-528, jun. 2003.
- SONNENTAG, S. *et al.* Reciprocal Relations Between Recovery and Work Engagement: The Moderating Role of Job Stressors. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 842-853, 2012.
- TIMS, M.; BAKKER, A. B.; XANTHOPOULOU, D. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? **The Leadership Quarterly**, v. 22, p. 121-131, 2011.
- TRUSS, C. *et al.* Employee engagement, organizational performance and individual well-be-

ing: exploring the evidence, developing the theory. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, 2013.

WANG, D. S.; HSIEH, C. C. The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. **Social Behavior and Personality**, v. 41, n. 4, p. 613-624, 2013.

ARTIGOS

**ATIPICIDADES EM GRUPOS DE PESQUISA DOS
INSTITUTOS FEDERAIS DO RIO DE JANEIRO –
LEVANTAMENTO DOS QUANTITATIVOS EM 2018
DE ACORDO OS CRITÉRIOS DA CNPQ****RIO DE JANEIRO FEDERAL INSTITUTES OF
EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY
RESEARCH GROUPS – 2018 DATA SURVEY
ACCORDING WITH CNPQ CRITERIA**

RESUMO

A quantidade de grupos de pesquisa dos Institutos Federais no estado do Rio de Janeiro teve um crescimento significativo nos últimos anos. No entanto, apesar dessa evolução, são necessárias avaliações de caráter qualitativo do panorama de pesquisa da Rede. Uma das formas de se avaliar isso é por meio dos critérios de atipicidade definidos pelo CNPq. Neste trabalho, foram caracterizados os grupos de pesquisa das Escolas Técnicas do RJ, Cefet-RJ, IFF e IFRJ, em relação às suas atipicidades. Os resultados, obtidos mediante de levantamento documental, análise de distribuições de frequência e estatística descritiva simples, permitiram identificar um alto grau de atipicidade dos grupos de pesquisa dessas instituições. As análises permitiram ordenar os critérios de atipicidades por maior frequência, o que destacou pontos em comum entre as organizações. Ao final, há sugestões para análise qualitativa as quais são realizadas pelos grupos de pesquisa.

Palavras-chave: Grupos de pesquisa. Atipicidades. Indicadores.

ABSTRACT

The number of research groups at Rio de Janeiro's Federal Institutes of Education, Science and Technology has grown significantly in the past few years. However, despite this evolution, other evaluations of the Network's research landscape are useful to provide a better understanding about this movement. One of the alternatives to evaluate this is through CNPq's atypicalities criteria. In this work, the research groups of the Rio de Janeiro's Technical Schools, Cefet-RJ, IFF and IFRJ were described in relation to their atypicalities. The results, obtained through documentary survey, frequency distribution analysis and simple descriptive statistics, allowed to

Vitor Yoshihara Miano
vitor.miano@iff.edu.br
*Mestre em Administração
pela Universidade Federal
Fluminense. Professor do
Instituto Federal Fluminense.
Macaé - RJ - BR.*

Cássio Luís Pasin do Couto
cassioppge@gmail.com
*Doutorando em Administração
pela Fundação Getúlio Vargas.
Pesquisador do Instituto Federal
Fluminense. Macaé - RJ - BR.*

Guilherme Veloso Castello
gvcastello@gmail.com
*Mestre em Sistemas de Gestão
pela Universidade Federal
Fluminense. Pesquisador do
Instituto Federal Fluminense.
Macaé - RJ - BR.*

Allan Rodrigues Ramos
allan.rr_09@hotmail.com
*Discente do Curso Técnico
em Automação Industrial - IF
Fluminense Campus Macaé.
Bolsista de Iniciação Científica
Júnior do CNPq. Macaé - RJ
- BR.*

identifying a high level of atypicalities of the research groups of these institutions. The analysis also permitted to order the atypicality criteria by greater frequency, which pointed out common features between the organizations. At the end, there are suggestions for qualitative analysis which are carried out by the research groups.

Keywords: Research groups. Atypicalities. Indicators.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agência do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), desempenha papel crucial na formulação e condução das políticas de ciência, tecnologia e inovação ao fomentar a pesquisa científica e tecnológica e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros.

Uma das ações do órgão se concentra no Diretório de Grupos de Pesquisa (DGP), em que os grupos de pesquisa - conjunto de indivíduos organizados com envolvimento profissional e permanente com atividade de pesquisa cujo trabalho se organiza em torno de linhas de pesquisa (CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, 2018a) - são cadastrados e têm suas informações registradas sobre sua estrutura. Com essas informações, que estão acessíveis no site do Diretório de Grupos de Pesquisa, é possível caracterizar, monitorar e avaliar a produção científica desses grupos. Por meio desses dados, o trabalho de Miano *et al.* (2017), caracterizou os grupos de pesquisa dos Institutos Federais do Estado do Rio de Janeiro, Cefet- RJ, IFF e IFRJ, entre 2008 e 2016 sob os diversos aspectos como o número de pesquisadores, doutores, grupos de pesquisa e a evolução quantitativa da produção bibliográfica. O trabalho também mostrou que, no período, os grupos de pesquisa aumentaram 223,81%, o número de doutores 375,46% e o número de pesquisadores 435,14%. Outros trabalhos sobre a rede federal de educação técnica e tecnológica, assim

como outras Instituições de Ensino Superior (IES) federais, também já abordaram temas, como produção bibliográfica (PERUCCHI; GARCIA, 2012; MIANO *et al.*, 2017), caracterização de grupos de pesquisa (MOTA; CARDOSO; SANTOS, 2010), redes de colaboração entre pesquisadores em áreas de pesquisa específicas e suas produções (SANTANA *et al.*, 2014), alinhamento de políticas institucionais relacionadas à atividade de pesquisa (MATOS, 2014), entre outros.

Complementando a avaliação quantitativa dos grupos mencionados, cabe avançar na análise dos aspectos qualitativos dos Institutos Federais do Rio de Janeiro. Neste sentido, o presente trabalho caracteriza os grupos de pesquisa dos Institutos Federais do Estado do Rio de Janeiro, a partir dos critérios de atipicidade definidos pelo CNPq. Esses critérios se definem em grande parte, mas não somente, pelo afastamento dos grupos de pesquisa do perfil estatístico médio e, a partir desses critérios, que incluem grupos formados por apenas um pesquisador, grupos sem estudantes, grupos com muitos pesquisadores, entre outros, os grupos de pesquisa são classificados ou não como atípicos, permitindo uma avaliação de características desses grupos e suas contribuições.

Os resultados obtidos mostram que há um alto grau de atipicidade nos grupos dos Institutos Federais do Rio de Janeiro, e algumas ocorrem com maior frequência, como a pouca inclusão de técnicos nos grupos de pesquisa, enquanto ocorre grande participação de discentes. Por fim, o trabalho contribui para a avaliação e a caracterização dos grupos de pesquisa sob os critérios de atipicidades adotados pelo CNPq e propõe outras formas de avaliação qualitativas a serem abordadas nesse e em outros contextos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Antes de apresentarmos os dados relativos ao levantamento de atipicidades dos grupos de pesquisa das organizações escolhidas, devemos introduzir o histórico de desenvolvimento da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, no país e no estado do RJ, descrevendo as mudan-

ças de princípios de atuação – com a incorporação da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a expansão de sua estrutura e outros fatores relevantes para a compreensão do tema. Em seguida, serão apresentados os conceitos definidos pelo CNPq para os grupos de pesquisa, alguns dados do DGP e informações úteis para posterior análise das atipicidades encontradas.

2.1 REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA NO ESTADO DO RJ

A Educação Profissional e Tecnológica orienta processos de formação com base nas premissas da integração e da articulação entre ciência, tecnologia, cultura e seus conhecimentos específicos no desenvolvimento da investigação científica, autonomia e dos saberes da laboralidade, que se traduzem nas ações de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico com destaque para os focos locais e regionais (BRASIL, 2010; INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE, 2017; INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO, 2017; CEFET-RJ, 2017). A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criada em 2008, com a publicação da Lei nº 11.892, possui grande destaque nacional em vários aspectos. Sua capilaridade e princípio institucional de interiorização do conhecimento auxiliam na promoção do desenvolvimento socioeconômico de diversas regiões, incluindo determinadas localidades onde a oferta de formação técnica e superior era pouca ou inexistente (MOTA; CARDOSO; SANTOS, 2010). No Estado do

Rio de Janeiro, essa Rede é composta por quatro instituições: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF), Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) e Colégio Pedro II.

Neste trabalho, para os fins desta pesquisa, um recorte foi feito nesta Rede. O Colégio Pedro II, apesar de fazer parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e de desenvolver, dentro de duas dependências, grupos de pesquisa, acaba por se distanciar do perfil de grupos de pesquisa das demais instituições, por se concentrar no ensino fundamental e médio. Nas demais instituições, grande parte dos grupos de pesquisa estão concentrados na área de Engenharia, por exemplo, o que não acontece no Pedro II. Dessa forma, optou-se por não incluir essa instituição no levantamento, apesar de sua reconhecida referência no ensino fundamental e médio e por fazer parte da Rede.

Estabelecido esse recorte, essas instituições atuam em três eixos principais inter-relacionados: ensino, pesquisa e extensão, com o princípio de verticalização do ensino. Com isso, os Institutos Federais apresentam não apenas ensino de nível técnico, mas também graduações, pós-graduações lato e stricto sensu. A grande expansão da Rede nos seus primeiros dez anos, norteadas por esses princípios de atuação, estimulou o crescimento relativo ao número de docentes doutores em relação ao total desses profissionais nas Instituições de Ensino Superior (IES) do estado do Rio de Janeiro. De 2008 a 2015, o percentual de professores doutores nos três Institutos Federais cresceu de uma participação de 1,66% para quase 4% em relação ao total de docentes doutores em IES do Estado do RJ.

Tabela 1 - Número de IES e de Docentes Doutores no Estado do Rio de Janeiro

Instituições de Ensino Superior				Docentes e Doutores			
Ano	Total	IF e Cefet	Percentual	Ano	Total	IF e Cefet	Percentual
2008	136	3	2,21%	2008	9.832	163	1,66%
2010	139	3	2,16%	2010	12.248	253	2,07%
2014	137	3	2,19%	2014	14.716	511	3,47%
2015	137	3	2,19%	2015	15.543	612	3,94%

Fonte: elaboração dos autores com base em Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2008, 2010, 2014, 2015).

Os números da tabela 2 fornecem parâmetros para o dimensionamento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Estado do RJ em 2016:

Estes censos são realizados por meio do Diretório dos Grupos de Pesquisa (DGP), um banco de dados dos grupos de pesquisa em atividade no País (CONSELHO NACIONAL DE

Tabela 2 - Dados sobre os Institutos Federais no RJ, em 2016

Quantidade	IFF	IFRJ	Cefet – RJ
Técnicos-Administrativos	738	852	628
Docentes	975	987	890
Docentes com Doutorado	204	379	311
Estudantes Matriculados	22.405	16.509	14.368
<i>Campi</i>	14	16	8

Fonte: elaboração dos autores com base em Relatórios de Gestão do IFF, IFRJ e Cefet-RJ (2017).

2.2 GRUPOS DE PESQUISA

De acordo com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (2018a), um grupo de pesquisa é definido como um conjunto de indivíduos organizados hierarquicamente em torno de uma ou, eventualmente, duas lideranças, em que o critério para a liderança do grupo é a experiência e o destaque no terreno científico e tecnológico. Espera-se que esse líder seja habituado às atividades de pesquisas, produção bibliográfica e tecnológica. Sobre o grupo, este se organiza em torno de linhas comuns de pesquisa, com elevado grau de especificidade.

O CNPq realiza censos bianuais para avaliação da evolução das atividades de pesquisa. Em 2010, havia, no Brasil, 27.523 grupos de pesquisa; já o último censo, realizado em 2016, revelou a existência de 37.640 grupos no país (CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, 2018b), sendo estes bem distribuídos nas regiões geográficas do Brasil, de acordo com a tabela 3.

DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, 2018b), criado para armazenar e disponibilizar informações sobre os grupos de pesquisa, tais como: linhas de pesquisa, membros e suas titulações, entre outros. Os grupos de pesquisa, apesar de estarem presentes em diversas instituições, estão mais presentes em IES, que representam grande parte dos grupos cadastrados no Brasil (CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, 2018a). No estado do Rio de Janeiro, os institutos da Rede Federal vêm crescendo em participação relativa, tanto em número de pesquisadores, como no número de grupos de pesquisa (MIANO *et al.*, 2017).

Tabela 3 - Distribuição dos Grupos de Pesquisa Segundo a Região Geográfica – 2018

Região	Grupos	%	% Acumulado
Sudeste	16.009	42,5	42,5
Sul	8.637	23	65,5
Nordeste	7.713	20,5	86
Centro-Oeste	2.899	7,7	93,7
Norte	2.382	6,3	100
Total	37.640	100	-

Fonte: DGP, 2018. Adaptado de CNPq (2018a).

Tabela 4 - Grupos de Pesquisa e Pesquisadores no Estado do RJ

Ano	Grupos de Pesquisa			Pesquisadores		
	Total RJ	IF e Cefet	Percentual	Total RJ	IF e Cefet	Percentual
2008	2.779	63	2,27%	13.418	276	2,06%
2010	3.313	81	2,44%	16.478	452	2,74%
2014	4.147	126	3,04%	22.802	927	4,07%
2016	4.360	141	3,23%	25.271	1.201	4,75%

Fonte: (MIANO *et al.*, 2017, p. 62).

Cabe ressaltar que esse crescimento é superior com delimitação no estado em questão. Caso sejam comparadas taxas de outros estados, o crescimento relativo dos IFs do estado do Rio de Janeiro é menor, tanto com relação às IES (PERUCCHI; GARCIA, 2012) como a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica como um todo (MOTA; CARDOSO; SANTOS, 2010). No entanto, mais uma ressalva é necessária, visto que há grande impacto dos números iniciais absolutos. Não somente os institutos federais do RJ, como as IES da região Sudeste possuem grande peso nacional, com orçamentos maiores em relação a muitos estados. Assim sendo, mesmo com maiores números absolutos tanto de frequência, como de taxa, os desempenhos relativos podem ser menores (MIANO *et al.*, 2017).

Para uma melhor compreensão do cenário, além da análise quantitativa dos números absolutos e relativos, fazem-se necessárias outras análises. Como foi exposto, o objetivo do presente trabalho é averiguar as atipicidades totais e por critério dos institutos federais abordados, IFF, Cefet- RJ e IFRJ.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, sendo um levantamento documental com base nos dados disponíveis no DGP do CNPq. Para atingir os objetivos da pesquisa, em primeiro momento, era necessário o levantamento de tipos e quantidade de atipicidades dos grupos de pesquisa das três instituições: Instituto Federal Fluminense, Centro Federal de Educação Tecnológica Grupos de Pesquisa Celso

Suckow da Fonseca e Instituto Federal do Rio de Janeiro. Não se fez distinção entre grandes áreas do conhecimento, ou seja, as classificações encontradas dizem respeito à totalidade de grupos. Os dados, no geral, serão analisados com base em estatísticas descritivas simples, tais como média, moda e distribuição relativa.

Segundo o próprio CNPq, a definição de grupo atípico é:

É considerado grupo atípico aquele cujo perfil apresenta afastamento estatístico relevante em relação ao perfil médio dos grupos, observado no Diretório. As atipicidades devem ensejar uma melhor análise dos dados do grupo por parte do Dirigente de Pesquisa no momento da certificação. [...] Tendo o Dirigente esclarecido com o líder os motivos da atipicidade e certificado o grupo, este pode continuar atípico sem que isso lhe traga qualquer prejuízo (CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, 2018a, *online*).

Esta classificação justifica a escolha dos critérios de atipicidade, no entanto, não os define. Para esta classificação, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (2018a) faz a conferência das seguintes características:

- a) grupos unitários (formados por apenas um pesquisador);
- b) grupos sem estudantes;
- c) grupos sem técnicos;
- d) grupos com mais de dez pesquisadores;
- e) grupos com mais de dez linhas de

- pesquisa;
- f) grupos cujo o líder não é doutor;
 - g) grupos sem doutores no conjunto de pesquisadores;
 - h) pesquisadores que participam de quatro ou mais grupos e;
 - i) estudantes que participam de dois ou mais grupos.

As fontes de dados utilizadas foram os relatórios do DGP “Casos Atípicos em Grupos Certificados” disponíveis aos diretores sistêmicos de pesquisa de cada um dos institutos, no próprio site do DGP. Cabe ressaltar que muitos *campi* desses Institutos possuem Diretores e/ou Coordenadores de Pesquisa. No entanto, esses relatórios são apenas disponíveis aos Pró-reitores de Pesquisa ou os diretores sistêmicos a eles diretamente vinculados. Os dados utilizados para a análise; portanto, são provenientes de relatórios oficiais gerados pelo sistema do CNPq, que compila os dados do currículo Lattes e do DGP.

Nessa tela são disponíveis quatro tipos de consultas: Grupos com mais de 10 pesquisadores ou mais de 10 linhas; grupos unitários, sem estudantes ou sem técnicos; grupos cujo líder não é doutor ou grupos sem doutor, pesquisadores que participam de quatro ou mais grupos ou estudantes em dois ou mais grupos.

No entanto, os relatórios mostram o número absoluto de atipicidades por critério de

cada instituição. Assim sendo, esses conjuntos podem possuir interseções, o que dificulta a quantificação do número total de grupos atípicos. “Para essa medição, é necessário acessar a tela “Grupos de Pesquisa da sua Instituição”, na qual consta a listagem de todos os grupos institucionalizados – aqueles com algum tipo de atipicidade são marcados com o ícone “!””.

Deve ser destacado que esses indicadores possuem pouca relação com a produção dos grupos. Por exemplo, um grupo típico pode apresentar baixíssima cooperação em artigos entre seus membros enquanto que um atípico apresente uma rede interna muito forte. Em outras palavras, o primeiro pode configurar-se como típico apesar de, efetivamente, pouco refletir em termos práticos em um efetivo trabalho em grupo. Algumas considerações acerca da análise desse tipo de dados podem ser encontradas em (SANTANA *et al.*, 2014).

Por fim, com os dados sobre atipicidades em mão, procederam-se às análises dos dados obtidos, de maneira isolada, cruzando-os com dados relativos à produção bibliográfica e à distribuição entre as grandes áreas do conhecimento.

4 RESULTADOS

A tabela 5 abaixo lista a frequência relativa de atipicidades por critério, para cada instituição, assim como consolida o percentual total de grupos atípicos por organização.

Tabela 5 - Frequências Relativas de Atipicidades

Critérios	IFF	IFRJ	Cefet – RJ
Grupos unitários	8,82%	6,82%	17,5%
Sem estudante	5,88%	5,68%	5,00%
Sem técnico	76,47%	62,50%	70,00%
Pesquisadores em mais de 4	-	-	-
Estudantes em mais de 2	-	-	-
Mais de 10 pesquisadores	5,88%	0,00%	2,50%
Mais de 10 linhas	85,29%	0,00%	75,00%
Grupos sem doutor	0,00%	0,00%	0,00%
Líder sem doutorado	0,00%	0,00%	0,00%
Número Total de Grupos Atípicos	88,24%	82,95%	85,00%

Fonte: Relatórios de Atipicidades no DGP. Elaboração dos autores.

No primeiro critério, grupos unitários, a contagem realizada pelo CNPq contabiliza apenas os pesquisadores cadastrados, ou seja, os estudantes vinculados ao grupo não são computados. Quase a totalidade dos grupos unitários é composta pelo pesquisador e pelos estudantes que orienta (CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, 2018a), o que pode vir a demonstrar um interesse individual de pesquisa pouco articulado com os interesses de seus pares, pelo menos, ao ponto de se estabelecer uma relação formal de articulação. Nesse ponto, o Cefet-RJ apresenta uma frequência relativa duas vezes superior ao do IFF e do IFRJ. São 17,5% de casos atípicos, contra 8,8% e 6,8% respectivamente.

Uma das finalidades precípua da atuação dos Institutos Federais, a partir da promulgação e por definição da Lei 11.892 de 2008, é a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Quanto à atipicidade relacionada à inserção de estudantes nos grupos de pesquisa em mais de dois grupos, todos os institutos apresentaram frequências baixas e bem próximas, entre 5 e 6%. Esse é um bom indicador, que retrata a inclusão dos discentes nos projetos, o que contribui para sua formação acadêmica ou mesmo profissional.

Em outras palavras, pode indicar uma associação entre o ensino e a pesquisa. Cabe ressaltar que esse é um dos critérios com menor frequência observada. Em contraste com relação à ausência de técnicos nos grupos de pesquisa, os três institutos apresentam altos índices, o IFF de 76,47%, o IFRJ de 62,50 % e o Cefet-RJ 70,00 %. Isso mostra que grande parte do conhecimento que, potencialmente, possuem os técnicos sobre os processos e relações formais e informais em suas respectivas organizações não está presente nos grupos de pesquisa, ou seja, há um grande potencial de contribuição para a pesquisa sendo pouco explorado pelos grupos. Talvez também possa ser sugerido um esforço institucional nesse sentido. Os critérios “pesquisadores em mais de quatro grupos” e “estudantes em mais de dois grupos de pesquisa”, infelizmente, apresen-

taram inconsistências nos seus valores, sendo assim, não puderam ser avaliados.

A discussão sobre a influência da quantidade de pessoas alocadas em um grupo de pesquisa sobre sua produtividade é bem diversa (CUMMINGS *et al.*, 2013; COOK; GRANGE; EYERE-WALKER, 2015). O padrão definido pelo CNPq como “típico” indica equipes com menos de dez integrantes. Em todos os institutos, esse índice é baixo (IFF aproximadamente 6% e Cefet-RJ 2,5 %), com destaque ao IFRJ com frequência zero.

Na pesquisa de Cook, Grange e Eyere-Walker (2015), ao analisar grupos de pesquisa da área de ciências biológicas no Reino Unido, verificou-se uma relação positiva entre a quantidade de pessoas nos grupos de pesquisa e a produção de artigos. No entanto, essa relação se mostrou bem fraca e, em termos práticos, o aumento na quantidade de pessoas em grupos de pesquisa reflete em um aumento ínfimo na produção. De certo modo, o trabalho reflete a falta de consenso sobre a relação das variáveis, ao citar outras fontes que concluem correlações tanto positivas e negativas.

No entanto, para uma melhor avaliação da influência do tamanho do grupo em sua produtividade e relevância, esse aspecto deve ser avaliado conjuntamente com a heterogeneidade de seus componentes - tanto quanto na área de atuação como na instituição de vinculação. Ao avaliar os impactos quantitativos nos indicadores de produção pelas variáveis tamanho e heterogeneidade do grupo, Cummings *et al.* (2013) concluem que a produtividade dos grupos cresce com o maior número de participantes, mas que isso depende do seu grau de heterogeneidade. Grupos grandes e heterogêneos possuem crescimento marginal reduzido, implicando uma produtividade média decrescente, enquanto pequenos grupos diversificados são, comparativamente, mais produtivos.

Algumas justificativas são a crescente dificuldade em manter a coesão grupal, visto que mais participantes e maior heterogeneidade levam à redução da identificação do grupo como um todo, gerando maiores custos para

a manutenção da motivação e o alinhamento de esforços. A diversidade de perspectivas e competências estimula a inovação, mas o do aumento número de integrantes, a partir de um determinado ponto, passa a implicar esses custos de gerenciamento que sobressaem sobre os de produção (CUMMINGS *et al.*, 2013).

De acordo com o CNPq, algumas das características básicas dos grupos de pesquisa são alinhamento em torno de linhas comuns de pesquisa, com compartilhamento de instalações e equipamentos, em que a base de organização da hierarquia é experiência, destaque e liderança no terreno científico ou tecnológico. Um grupo com mais de dez linhas temáticas de pesquisa, provavelmente, apresenta uma dispersão que dificulta o destaque e a experiência em todas as linhas, assim como o uso comum de equipamentos e instalações.

Em um grupo não atípico em número de integrantes, mas atípico no número de linha de pesquisa, ocorre a situação na qual há mais de uma linha de pesquisa por pesquisador. Nos dados encontrados, esse critério apresenta grandes disparidades: enquanto o Cefet-RJ e o IFF apresentam elevados índices, superiores a três quartos do total, o IFRJ não apresenta nenhuma atipicidade. Apesar de esse critério demonstrar um possível indício de heterogeneidade, essa relação não é causal, visto que pode haver várias linhas de pesquisa em uma área de atuação (CUMMINGS *et al.*, 2013).

Por último, quanto aos critérios “grupos com líder sem doutorado” e “grupos sem doutores no conjunto de pesquisadores”, os três institutos não apresentam nenhuma atipicidade. Esse dado, analisado em conjunto com o crescimento absoluto do número de doutores de aproximadamente 375% nessas instituições e o aumento relativo no estado do RJ de 1,66 para 3,94 %, demonstra o engajamento desses doutores nos grupos de pesquisa.

5 CONCLUSÕES

O eixo Pesquisa, como princípio de atuação da Rede Federal de Educação Profissional,

Científica e Tecnológica, vem, paulatinamente, ganhando significância nos institutos que a compõe. No entanto, ainda há carência de estudos que avaliem a trajetória quantitativa e qualitativa dessa atividade.

Como citado, o número de pesquisadores, os grupos de pesquisa e a produção bibliográfica apresentaram significativos crescimentos, o que leva a avaliar qualitativamente os grupos de pesquisa e suas produções. Neste trabalho, buscou-se apresentar um perfil dos grupos de pesquisa, com relação aos critérios de atipicidade definidos pelo CNPq. Tendo em vista apenas o conjunto das três organizações abordadas, o IFRJ apresentou os melhores resultados em termos de atipicidade de seus grupos. O instituto teve as menores frequências relativas em todos os critérios, exceto em “grupos com mais de dez pesquisadores”. Essa posição ganha relevância ao se considerar que 57 % do total de grupos da Rede no Estado do RJ são do IFRJ e que as três instituições também contam com o menor valor relativo de atipicidades.

Um ponto evidente na análise foi a alta frequência relativa de atipicidades dos grupos, em um ou mais critérios, que é de 88% no IFF, 85% no Cefet-RJ e 73% no IFRJ. No entanto, como na pesquisa bibliográfica realizada, não foram encontrados dados de outros institutos da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, nem de IES públicas ou privadas, não é possível verificar quão significativo são esses graus de desvio dessas quantidades em relação às médias institucionais - ou mesmo se há um desvio relevante. Mas pode-se afirmar que é uma grande quantidade de desvios tendo em vista os padrões do CNPq.

Para uma compreensão mais completa dos grupos de pesquisa desses institutos, uma série de indicadores complementares são, potencialmente, produtivos. A produção bibliográfica deles, como citado anteriormente, apresentou um expressivo crescimento quantitativo. No entanto, seria útil verificar o grau de impacto desses trabalhos - uma medida qualitativa - com dados, tais como, levantamento do número de citações na base do Institute for

Scientific Information (ISI) - Science Citation Index; número de citações no métricas no Google Acadêmico (GoogleScholar); índice h (h-index) no Scopus; entre outros.

Ademais, também são necessárias pesquisas que busquem explicar as razões dessas diferenças. Por exemplo, estudos sobre redes de colaboração apontam que a produção dos grupos se caracteriza, majoritariamente, por estudos individuais, o que, por sua vez, indica que esses possam estar mais direcionados para a formação de novos pesquisadores do que para uma efetiva colaboração interna (SANTANA *et al.*, 2014). No presente trabalho, não foi realizada nenhuma estimativa do grau de colaboração interna ou externa dos grupos.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – um novo modelo em educação profissional e tecnológica: concepção e diretrizes**. Brasília, 2010.
- CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA (CEFET-RJ). **Prestação de Contas Ordinárias Anual – Relatório de Gestão do Exercício de 2016**. Rio de Janeiro, 2017.
- CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq). **Diretório de Grupos de Pesquisa**. Disponível em: http://lattes.cnpq.br/web/dgp/glossario;jsessionid=XXifbN6oz4+E-8360Z-jkOCOC.undefiend?p_p_id=54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_struts_action=%2Fwiki_display%2Fview&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_nodeName=Main&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_title=Grupo+de+pesquisa. Acesso em: 1 mar 2018a.
- CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq). **O CNPq**. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/web/dgp/home>. Acesso em: 2 abr. 2018b.
- COOK, I.; GRANGE, S.; EYERE-WALKER, A. **Research groups: How big should they be?** 2015. Disponível em: <https://peerj.com/articles/989/>. DOI 10.7717/peerj.989 2015.
- CUMMINGS, J. N. *et al.* Group Heterogeneity Increases the Risks of Large Group Size: a longitudinal study of productivity in research groups. **Psychological Science**, v. 24, n. 6, p. 880-890, 2013.
- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO (IFRJ). **Relatório de Gestão – Exercício 2016**. Rio de Janeiro, 2017.
- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE (IFF). **Prestação de Contas Ordinária Anual – Relatório de Gestão do Exercício de 2016**. Campos dos Goytacazes, 2017.
- INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Ministério da Educação (INEP/MEC). **Sinopse Estatística da Educação Superior 2008**. Brasília, 2008.
- INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Ministério da Educação (INEP/MEC). **Sinopse Estatística da Educação Superior 2010**. Brasília, 2010.
- INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Ministério da Educação (INEP/MEC). **Sinopse Estatística da Educação Superior 2014**. Brasília, 2014.
- INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Ministério da Educação (INEP/MEC). **Sinopse**

Estatística da Educação Superior 2015. Brasília, 2015.

MATOS, L. B. **O Crescimento do Instituto Federal de Brasília com Interesse no Progresso da Pesquisa Tecnológica Institucional.** 2014. 105 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

MIANO, V. Y. *et al.* Grupos de Pesquisa dos Institutos Federais no RJ: crescimento do eixo Pesquisa e suas áreas. **Revista de Ciência e Inovação**, v. 2, p. 57-67, 2017.

MOTA, L. M.; CARDOSO, E. A.; SANTOS, L. S. Uma Imagem atual da atividade de pesquisa na Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica. *In:* CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE E NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 5., Maceió. **Anais [...]**. Maceió, 2010.

PERUCCHI, V.; GARCIA, J. C. R. Indicadores de produção dos grupos de pesquisa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 8, p. 51- 64, 2012.

SANTANA, G. A. *et al.* Indicadores dos grupos de pesquisa da área de gestão da informação na região nordeste: um enfoque para a colaboração em artigos de periódicos. **Em Questão**, v. 20, p. 229-252, 2014.

ARTIGOS

INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

THE INFLUENCE OF SOCIAL NETWORKS ON CONSUMER PURCHASE DECISION

RESUMO

As redes sociais vêm desenvolvendo um importante papel no marketing e têm provocado mudanças no comportamento do consumidor ao exercer influências no processo de compra de um bem ou serviços. A pesquisa se propôs a investigar as influências das redes sociais no processo de decisão dos consumidores das óticas. Para a realização do estudo, foi utilizada uma metodologia de caráter descritivo com abordagem quantitativa e coleta dos dados, por meio de aplicação de 210 questionários com os consumidores das óticas de Pau dos Ferros/RN. A análise dos resultados deu-se por meio de testes e métodos de análises estatísticos, qual seja, Teste de Bartlett e KMO, *Cronbach Alpha*, teste t de *Student* e a análise fatorial. Nos resultados, constatou-se que os consumidores de óticas são influenciados pelo conteúdo que eles visualizam nas principais redes sociais (*facebook e whatsapp*) e, principalmente, quando alguma variável acerca da qualidade do produto, preço, marca, propaganda e indicação de familiares e amigos está presente nas postagens.

Palavras-chave: Web 2.0. Redes Sociais. Comportamento do Consumidor.

ABSTRACT

Social networks have been developing an important role in marketing and have caused changes in consumer behavior by influencing the process of buying a good or services. The research aimed to investigate the influences of social networks in the decision-making process of optical consumers. For the accomplishment of the study, a descriptive methodology was used with a quantitative approach and data collection, through the application of 210 questionnaires with consumers of Pau dos Ferros / RN optics. The results were analyzed through tests and methods of statistical analysis, namely, Bartlett and KMO test, Cronbach Alpha, Student's t test and factor analysis. In the results, it was found that optics consumers are influenced by the content they view on the

Mercia Cristiley Barreto Viana
profamerciac@gmail.com
Mestra em Administração – UnP/Natal-RN. Graduada em Administração – UERN/Mossoró-RN. Coordenadora do Curso de Administração da Faculdade Católica do Rio Grande do Norte. Mossoró - RN - BR.

Maria Eleneide da Paiva da Silva
elineide-paiva@hotmail.com
Graduada em Administração – UERN/CAMEAM-RN. Mossoró - RN - BR.

main social networks (Facebook and Whatapp) and especially when some variable about product quality, price, brand, advertising and referral of family and friends is present in the posts.

Keywords: Web 2.0. Social networks. Consumer behavior.

1 INTRODUÇÃO

A abordagem deste estudo visa investigar as influências das redes sociais no processo de decisão de compra dos consumidores das óticas de Pau dos Ferros. Para tanto, as redes sociais proporcionam efeitos positivos e negativos dos produtos ou serviços, uma vez que o efeito que as novas mídias exercem no comportamento dos consumidores ganhou novas proporções nesses indivíduos e possibilitou que eles se manifestassem, espontaneamente, por meio de reclamações, formação de opinião pública, preferências, experiências positivas e/ou negativas de consumo relacionadas aos produtos e serviços adquiridos ou testados (SOLOMON, 2016). Diante do cenário atual, a web 4.0 vem desempenhando um papel importante não só no marketing, como também no relacionamento entre as empresas e seus consumidores. O grande desafio para as organizações e os profissionais de marketing é compreender melhor a natureza das mudanças provocadas por essas novas mídias e das tendências no comportamento de compra, além dos fatores que alteram os padrões de competitividade dos mercados de forma geral.

Nesse contexto, aproximadamente, dez anos atrás, Saad, Abreu e Ramos (2009) apontam as principais mídias sociais da atualidade, como *blogs*, redes sociais, sistemas de compartilhamento de fotos e vídeos, sistemas de notícias e salas de bate-papo se sobressaem. De acordo com os autores, essas ferramentas oferecem aos usuários recursos que estimulam e incentivam a ação coletiva em redes sociais como o *Facebook*, *MySpace*, *Linkedin*, *Orkut*, *Twitter*, *WhatsApp*, *Blog* entre outras que são iniciativas privadas autônomas e que objetivam agregar usuários, além de promover ações co-

merciais com foco nessa audiência. Atualmente, de acordo com a pesquisa realizada pelo Rock Content (2018), o *MySpace* e *Orkut* foram instintos; além disso, cerca de 94% das organizações públicas e privadas estão presentes nas redes sociais, bem como foram apresentados, como resultado desta pesquisa, os benefícios que as redes sociais trazem, como a divulgação da marca da empresa (78,1%), a ampliação em números de vendas e o aumento o número de clientes (51%) (ROCK CONTENT, 2018).

Diante do exposto, constatou-se a importância da identificação e da análise das influências que as novas mídias exercem no processo da tomada de decisão, bem como as tendências nos comportamentos de compras, para que as organizações possam desenvolver estratégias voltadas para essa nova realidade. Portanto, investigar as influências das redes sociais no processo de decisão de compra dos consumidores das óticas de Pau dos Ferros é o propósito deste trabalho. O referencial teórico apresenta-se dividido por tópicos como: Web, Web 1.0, Web 2.0, 3.0 e 4.0 redes sociais, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *WhatsApp*, *Blog*, redes sociais no Brasil, comportamento do consumidor, influências no comportamento do consumidor, tipos de tomadas de decisão, decidindo e avaliando a compra e o comportamento do consumidor *online*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 WEB

A internet originou-se na década de 1960 mediante pesquisas militares americanas durante a Guerra Fria, mas a sua expansão começou apenas por volta da década de 1990 quando Tim Berners Lee deu início a uma rede mundial composta por um sistema de distribuição da internet, para ser utilizado por grupos de pesquisadores. Entretanto, com o tempo, foi adotado por outros, o que resultou em um consórcio que ficou conhecido como *World Wide Web (WWW)*, ao qual Reedy e Schullo (2007) a descreve como sendo um sistema de informação em hipermídia. De acordo com Berners-Lee (2000), a *Web*

tinha como objetivo final melhorar a existência dos utilizadores por meio da integração e da colaboração entre si, o que de fato aconteceu, visto que a sua rápida expansão permitiu o acesso de novos usuários às informações que ali se encontravam disponíveis. Contudo, a internet e a *web* ainda não eram um ambiente agradável, pois continham muitos textos e interfaces complexas, gerando, assim, um incômodo aos usuários, mas, no ano de 1994, esse problema foi amenizado com o lançamento do *Mosaic*, “um aplicativo que simplifica o acesso à *web*” (REEDY; SCHULLO, 2007, p. 112). Durante uma sessão de *brainstorming* no evento FOO Camp, em uma conferência na O’Reilly Media, foi desenvolvido um mapa de noções *web*. Diante do exposto, Trein e Schlemmer (2008) fazem um comparativo das principais características da Web 1.0 e Web 2.0 no quadro 1.

propõe se comportar como um inteligente modelo de soluções concretas para aquilo que o usuário precisa (KOLLMAN, 2018).

2.2 REDES SOCIAIS

Uma das principais necessidades do ser humano é a da socialização, e essa, por sua vez, pode ser realizada de várias formas – face a face, ligação, redes sociais, *e-mail*, carta – entre elas, estão as redes sociais, que se tem tornado, aos poucos, um dos maiores veículos de comunicação da atualidade. Essa comunicação é realizada por meio de ferramentas que possibilitam a interação entre seus usuários mesmo estando longe. De acordo com Recuero (2009), uma rede social é composta por um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões (interações ou la-

Quadro 1 – Principais características da web 1.0 e web 2.0

Web 1.0	Web 2.0
Publicação	Participação
<i>Input – output</i>	Processo – <i>Troughput</i> (Primo, 2000)
Páginas pessoais	<i>Weblogs</i>
Tecnologia	Atitude
<i>Desktop</i> – disco rígido	<i>Webtop</i> – disco remoto
Navegador	Plataforma <i>Web</i>
Sistemas complexos	Interfaces amigáveis
Um – Um	Todos – Todos
Sociedade da Informação	Sociedade do conhecimento
Interação relativa (Primo, 2000)	Interação mútua (Primo, 2000)
HTML	XML
Hierárquico	Heterárquico
Controle de conteúdo	Construção coletiva e colaborativa – autoria
Reflexivo	Autônomo

Fonte: (TREIN; SCHLEMMER, 2008, p. 4).

A Web 3.0 é considerada a web semântica que dá uma guinada na educação usando interfaces inteligentes (AGHAEI; EMATBAKSH; FARSANI, 2012). O Web 4.0 oferece um novo modelo de interação do usuário com o mais abrangente e personalizado, não se limitando apenas a exibir informações, mas

ços sociais). Por meio da rede social, as pessoas podem criar ligações com outros usuários da rede, estabelecendo laços sociais, e compartilhando informações sobre temas variados.

Segundo Kabadayi e Price (2014), os resultados têm várias implicações para os gestores em relação às suas estratégias de mídia social

e dar-lhes orientação para alcançar um melhor envolvimento do cliente no Facebook. A fácil compreensão dos fatores que afetam os usuários do Facebook ou comportamento considerado útil para os profissionais que pretendem usar o Facebook como parte de sua estratégia competitiva, por meio do marketing.

Mainieri e Ribeiro (2011) afirmam que as mídias sociais só serão capazes de contribuir no processo de comunicação, quando passarmos a considerar a existência de um sujeito ativo nesse processo, que é capaz de analisar as informações recebidas, assim como também assumir o papel de emissor da comunicação. Portanto, enquanto sujeito de um processo social, tornar-se-á parte do processo de comunicação pública.

2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Para Churchill e Peter (2000, p. 146), “consumidores são pessoas que compram bens e serviços para si mesmas ou para outros, e não para revendê-los ou usá-los como insumos”, ou seja, eles buscam bem mais do que apenas adquirir um produto ou serviço e, sim, a satisfação, uma necessidade ou o desejo, e tais necessidades podem surgir por meio de estímulos internos e externos, em forma de motivação, ao qual o consumidor busca atendê-la de forma impulsiva. Segundo Foxall (2005, p. 88), “comportamento do consumidor inclui quaisquer atividades de pré-compra ou pós-compra que são relevantes para o gerenciamento do marketing.” As atividades ligadas à pré-compra seriam as que geram a crescente conscientização de uma necessidade ou desejo e busca de produtos para satisfazê-la. Por sua vez, as atividades de pós-compra estão relacionadas às avaliações realizadas após a obtenção de um produto, é nesse ponto que o consumidor tem suas expectativas atingidas ou não. Essas experiências (positivas ou negativas) influenciam na compra repetida do produto de uma determinada marca, como também a repercussão que o relato dele terá com demais consumidores.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 183), a teoria de Freud “conclui que as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a atender por completo as próprias motivações.” Pois, quando uma pessoa avalia um determinado produto, ela reage não apenas aos fatores visuais, mas também a outros sinais menos conscientes, uma vez que, para cada tipo de produto, existe uma variedade de motivos pelos quais o consumidor desejará adquiri-lo. Abraham Maslow era um psicólogo que desenvolveu uma teoria na qual se buscava “explicar por que os indivíduos são motivados por necessidades específicas em determinados momentos.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 183). Na teoria de Maslow, eram as necessidades não atendidas que motivavam as pessoas a agirem, logo ele as classificou em uma hierarquia, contendo cinco níveis que iam da necessidade mais urgente (fisiológicas), para a menos urgente (segurança, sociais, estima e auto realização).

De acordo Schultz e Peltier (2013), os gestores empresariais estão interessados em aprender como as mídias sociais podem beneficiar (ou prejudicar) o envolvimento do consumidor em relação às atividades comerciais, as quais nem sempre são bem-vindas em todos os espaços das mídias sociais. Nesse comentário, os autores pretendem esboçar os desafios que os meios sociais enfrentam para realçar o acolhimento do consumidor e a compra. Depois do surgimento de uma necessidade, faz-se necessário que o consumidor busque informações de como supri-la. Logo, partindo do princípio dessas fontes, os consumidores irão conhecer várias marcas de um mesmo produto que poderão suprir suas necessidades.

2.3.1 Influências no comportamento do consumidor

Partindo do pressuposto de que entender o comportamento do consumidor e o seu processo de compra é algo complexo. Nesta parte do trabalho, serão abordadas as principais influências existentes nesse processo. Logo, Kotler e

Keller (2006, p. 172) afirmam que o “comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo que os culturais exercem a maior e mais profunda influência”. Churchill e Peter (2000) reforçam esse pensamento quando afirmam que os grupos de cultura, subcultura e classe social influenciam o comportamento ao transmitirem mensagens diretas ou indiretas a respeito de atividades específicas. A figura 1 apresenta, de forma detalhada, todos os fatores que influenciam no processo de tomada de decisão do consumidor.

principal ponto de atração (influência) por parte do usuário da internet como veículo de compra. Para tanto, associa-se aos fatores que influenciam no processo de tomada de decisão de compra do consumidor; porém, tornando mais divertida aquisição, por meio das redes sociais (KOTLER; KELLER, 2006).

2.3.2 Tipos de tomadas de decisão

O processo de tomada de decisão possui etapas que nem sempre são seguidas pelos consumidores, pois o que determina está di-

Figura 1 - Fatores que influenciam no processo de tomada de decisão do consumidor



Fonte: adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017).

Segundo Baxter (2014), uma das principais conclusões que surgiram das suas pesquisas é a que indica a importância de rever os fatores sociais e culturais nas organizações, em relação à introdução da *Web 2.0* no local de trabalho. Além de avaliar as questões técnicas que podem impactar sobre a aplicação da *Web 2.0* nas organizações, no entanto, a diversão é o

retamente ligado ao grau de importância que a compra possui em determinado momento. Sendo assim, o consumidor pode vir a adquirir um produto de acordo com a representatividade que ele possui e não por seu valor. Para tanto, são apresentados três tipos de tomada de decisões de consumidores: rotineira, limitada e extensiva, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Características de três tipos de tomadas de decisões dos consumidores

Tipo de decisão	Envolvimento do consumidor com a compra	Características do conjunto considerado	Fontes de informações consultadas	Tempo investido
Rotineira	Baixo	Poucas opções de marcas, vendedores e características de produtos avaliados	Internas	O mínimo possível
Limitada	Moderado	Várias marcas, vendedores e características de produtos avaliados	Internas e algumas externas	Pouco
Extensiva	Alto	Muitas marcas, vendedores e características de produtos avaliados	Algumas internas e muitas externas	Muito

Fonte: (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 150).

Depois de identificar as necessidades, buscar informações e avaliar as alternativas possíveis, o consumidor estará pronto para fazer uma compra, mas essa etapa inclui uma decisão, e para sua realização, faz-se necessário o questionamento de quatro perguntas: “o quê, onde, quando comprar e como pagar.” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 150).

2.3.3 Comportamento do consumidor *online*

Um dos estudos realizados destaca a conveniência e a economia de tempo, a variedade de opções, a qualidade das informações que podem ser vistas na tela do computador e a diversão como os principais pontos de atração do uso da internet como veículo de compra (GIGLIO, 2005). A insegurança na utilização de cartões de créditos e a manutenção da privacidade são as principais preocupações no ambiente virtual (LADEIRA, 2000).

Em um dos seus estudos empíricos, Caro (2005) investigou quais fatores são críticos na adoção da compra pela internet e obteve como resultado as variáveis: envolvimento, inovatividade e facilidade. O estudo pressupõe que as pessoas inovadoras sejam mais perfeccionistas e busquem, de forma consciente, por produtos de alta qualidade, marca, preços que correspondam à qualidade do produto, os quais estão voltados para a satisfação consigo mesmo. Outros aspectos importantes a serem considerados em uma compra são informações, rapidez, economia de tempo e segurança.

Morgado (2003, p. 15) buscou explicar o comportamento de compras *online* a partir de três grandes grupos de variáveis encontradas, frequentemente, na literatura referente a esse tema: o perfil do consumidor, o uso que se faz na internet e atitudes. Como pontos principais do seu estudo, destacam-se a caracterização do consumidor online como aquele que, em relação aos não compradores, tem nível socioeconômico superior, valoriza mais a conveniência, tem maior tendência à inovação, menor aversão ao risco e menor orientação experimental (não necessita ver e tocar no produto antes de comprá-lo), está há mais tempo utilizando a internet, acessa de

vários locais, confia mais na segurança da rede e a vê como uma mídia mais divertida e útil.

Diante do exposto, surgiu o seguinte questionamento, com base no estudo teórico realizado: **será que as redes sociais influenciam positivamente no processo de decisão de compra do consumidor em óticas?** Essa questão-problema é justificada por Sharma e Rehman (2013). A adoção da rede social deve ser vista como uma mudança cultural e comportamental dentro da organização para envolver-se, de forma transparente com clientes que não têm medo de expressar suas opiniões e são grandes influenciadores de suas redes conectadas. As redes sociais podem ser visualizadas pelo computador celular, *tablete*; entre outros eletrônicos, poderá haver influência. Ladeira (2000). No entanto, a diversão é o principal ponto de atração (influência) por parte do usuário da internet como veículo de compra. Para tanto, associa-se aos fatores que influenciam no processo de tomada de decisão de compra do consumidor, porém, tornando mais divertida a aquisição, por meio das redes sociais (KOTLER; KELLER, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O universo deste estudo foi constituído de 20 óticas da cidade de Pau dos Ferros – RN; para tanto, a amostra realizada para esta pesquisa foram as 06 maiores óticas, cuja receita bruta total, no ano-calendário anterior, tenha sido igual ou inferior a R\$ 48.000.000,00 (quarenta e oito milhões de reais) Sebrae (2017), sendo assim, optou-se por analisar seus consumidores em relação à decisão de compra por meio das redes sociais. Segundo Hair Junior *et al.* (2009), o cálculo determinado para a amostragem da pesquisa é baseado no tamanho da amostra mínima que corresponde a um número de 5 a 10 vezes o quantitativo das variáveis da maior teoria estudada. A coleta de dados foi realizada, por meio, de um questionário on line via *Internet*, redes sociais como *Whatsapp*, *Facebook*, utilizando a escala likert de cinco pontos. Por se tratar de uma pesquisa com abordagem predominantemente

mente quantitativa, foram utilizados testes e métodos de análises estatísticos, a saber, *Cronbach's Alpha*, teste t de Student e testes de KMO e esfericidade de Bartlett e Análise fatorial. Para a aplicação de testes estatísticos, utilizou-se o software SPSS, versão 20.0.

Para a obtenção dos dados, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo e utilizou-se uma amostra 210 consumidores, baseada no tamanho da amostra mínima que corresponde a um número de 5 a 10 vezes o quantitativo das variáveis da maior teoria estudada, por meio da utilização do método de modelagem de equações estruturais mínimas quadradas parciais (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Aplicou-se um questionário que englobava as variáveis que influenciavam no processo de tomada de decisão do consumidor destacadas por Kotler e Keller (2006) e Churchill e Peter (2000) no referencial teórico do presente trabalho.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1 CONFIABILIDADE DOS DADOS

Apresentam-se os 24 itens utilizados nos questionários aplicados, que foram analisados por meio do teste estatístico de *Cronbach's Alpha* para sua verificação de confiabilidade. Me-

diante o teste estatístico *Cronbach's Alpha*, que verifica a confiabilidade dos dados, pode-se observar que todos os 24 itens avaliados quanto ao questionário aplicado, respectivamente, obtiveram um alfa de Cronbach's acima de 0,80, ou seja, consistência dos dados classificada como satisfatória para o instrumento de pesquisa. A partir desse resultado, foi realizado um teste de validação do instrumento de pesquisa, a saber, no próximo tópico.

4.2 VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O instrumento de coleta foi um questionário sobre a influência das redes sociais na intenção de compra do consumidor de óticas em Pau dos Ferros; foi composto por 24 perguntas fechadas, aplicadas com os clientes de lojas de óticas. Para validação do instrumento de pesquisa, utilizou-se da técnica de análise fatorial; entretanto, inicialmente, foi necessário verificar a existência de níveis de correlação aceitáveis entre as variáveis (qualidade do produto, preço, marca, propaganda e indicação de familiares e amigos) para maior confiabilidade no resultado da análise, cuja adequação da análise fatorial foi confirmada por meio dos testes de KMO e esfericidade de Bartlett, possibilitando verificar a adequação dos dados à aplicação da análise fatorial, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Teste de esfericidade de Bartlett e KMO

Teste de esfericidade de Bartlett: Estatística do teste = 2073,969 ; GL = 276 ; Valor-p = 0,000
KMO = 0,831

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Por meio do teste de esfericidade de Bartlett, que verifica a presença de correlações entre as variáveis, para um nível de significância de 5%, temos evidência estatística de correlação entre as variáveis estudadas. O teste de KMO, que verifica o grau de intercorrelações entre as variáveis, gerou um valor de 0,831, o que implica uma boa adequação dos dados à análise fatorial, pois o KMO é um índice utilizado para avaliar a adequação da análise fatorial. Os valores altos devem estar entre 0,5 e

1,0 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Os valores obtidos nesse teste variam entre 0 e 1, quanto mais próximo de 1, mais adequada é a amostra com relação à aplicação da análise fatorial nas questões em estudo (FERREIRA JÚNIOR; BAPTISTA; LIMA, 2004).

Esse resultado é satisfatório, pois o critério de percentagem da variância sugere que uma explicação mínima de 60% da variabilidade seja suficiente. Conforme tabela 2.

Tabela 2 – Autovalor e percentual da variância explicada

Fator	Autovalor	% Variância explicada	Autovalor acumulado	% Variância explicada acumulada
1	6,62	27,58	6,62	27,58
2	2,27	9,45	8,89	37,03
3	1,97	8,22	10,86	45,25
4	1,46	6,08	12,32	51,33
5	1,29	5,36	13,61	56,69
6	1,13	4,54	14,74	61,24
7	0,99	4,30	15,73	65,53
8	0,95	3,95	16,68	69,49
9	0,83	3,47	17,51	72,96
10	0,76	3,18	18,27	76,14
11	0,71	2,97	18,98	79,11
12	0,64	2,66	19,62	81,77
13	0,61	2,55	20,23	84,32
14	0,55	2,29	20,78	86,61
15	0,50	2,10	21,28	88,71
16	0,46	1,90	21,74	90,61
17	0,44	1,82	22,18	92,43
18	0,37	1,54	22,55	93,97
19	0,34	1,40	22,89	95,38
20	0,29	1,22	23,18	96,60
21	0,27	1,11	23,45	97,71
22	0,25	1,03	23,70	98,74
23	0,16	0,68	23,86	99,43
24	0,14	0,57	24,00	100,00

Fonte: dados pesquisa (2018).

O critério de decisão do número de fatores utilizado a ser selecionado para representar a estrutura latente dos dados foi o de raiz latente, o qual seleciona apenas os fatores que os autovalores são superiores a 1. Sendo assim, observamos, na tabela 2, que 6 fatores são selecionados, correspondendo a 61,24% da variabilidade total.

Com base nos autovalores, determinamos os autovetores que constituem a obtenção dos fatores. Por meio deles, temos a combinação linear das variáveis originais, dando ori-

gem às cargas fatoriais. Na tabela 3, são apresentadas as cargas fatoriais que representam a contribuição de cada variável para a composição do fator. Utilizando rotação Varimax (8 iterações) dos fatores para identificar as cargas fatoriais representativas em cada fator.

Tabela 3 – Cargas fatoriais na composição dos fatores

Questões	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
Q1	0,80	0,04	0,23	0,20	0,11	-0,03
Q2	0,78	0,00	0,16	0,32	-0,02	-0,05
Q3	0,76	-0,03	0,04	0,13	0,07	0,02
Q4	0,76	0,20	0,37	0,27	-0,14	-0,29
Q5	0,38	0,68	0,04	0,23	0,09	-0,05
Q6	0,40	0,64	0,00	0,12	-0,09	-0,04
Q7	0,18	0,74	0,07	0,04	-0,10	0,24
Q8	0,02	0,72	0,21	0,11	0,10	-0,19
Q9	-0,11	0,60	0,35	0,19	0,18	0,13
Q10	0,23	0,08	0,84	0,13	-0,04	0,05
Q11	0,12	0,20	0,84	-0,07	0,04	0,02
Q12	0,19	0,13	0,79	-0,11	0,06	-0,04
Q13	0,17	0,13	0,78	-0,03	0,09	-0,03
Q14	0,29	-0,11	0,20	0,77	0,10	0,05
Q15	0,25	0,01	0,14	0,84	0,11	0,03
Q16	0,06	0,09	0,06	0,52	0,50	-0,18
Q17	0,15	0,30	-0,08	0,14	0,72	0,19
Q18	0,10	0,29	-0,01	-0,30	0,53	0,37
Q19	0,34	0,05	0,00	0,20	0,61	-0,14
Q20	0,17	0,17	0,05	-0,02	0,70	0,25
Q21	-0,10	0,07	0,09	0,18	0,48	0,38
Q22	-0,01	-0,31	0,04	-0,41	0,18	0,57
Q23	0,05	0,17	0,08	0,15	-0,21	0,50
Q24	-0,02	-0,25	-0,04	-0,08	0,10	0,58

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Na tabela 3, considerando o critério da significância prática, o qual sugere que sejam consideradas as cargas fatoriais acima de “0,50” (MINGOTI, 2005, p. 110), foi possível destacar as variáveis significativas.

O fator 1 representa 27,58% da variabilidade total do conjunto de dados, com as seguintes variáveis significativas: Q1 ao Q4. O fator 2, que explica 9,45% da variabilidade total, temos as composições das variáveis: Q5 ao Q9. As variáveis Q10 ao Q13 foram significativas no fator 3, com 8,22% de variabilidade total. O fator 4 (6,08%) foi composto pelo Q14 ao Q16, fator 5 (5,36%) pelo Q17 ao Q21, e por último o fator 6 (4,54%) pelo Q22 ao Q24.

4.3 PERFIL DO ENTREVISTADO

Com relação ao perfil sociodemográfico dos entrevistados, serão destacados os seguintes pontos: gênero, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, renda familiar, ótica que costuma comprar e o município no qual residem, conforme tabela 4.

Tabela 4 – Perfil dos clientes			
Perfil do entrevistado		Frequência absoluta	%
Sexo	Feminino	112	53,33
	Masculino	98	46,67
Faixa etária	18 - 29 anos	142	67,62
	30 - 39 anos	37	17,62
	40 - 49 anos	24	11,43
	50 - 59 anos	4	1,90
	Acima de 59 anos	3	1,43
Estado civil	Solteiro	131	62,38
	Casado	66	31,43
	Divorciado	13	6,19
Grau de escolaridade	Ensino fundamental	11	5,24
	Ensino médio	56	26,66
	Ensino Superior	101	48,10
	Pós-Graduação	42	20,00
Renda familiar	Menos de R\$ 880,00	26	12,38
	Entre R\$ 880,00 e R\$ 3.000,00	95	45,24
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00	44	20,95
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 10.000,00	31	14,76
	Mais de R\$ 10.000,00	14	6,67
Ótica costuma comprar	Agraciosa	64	30,48
	Clinótica	50	23,81
	Luciano Ótica	30	14,29
	Luxe Ótica	26	12,38
	Aquino	21	10,00
	Ótica Diniz	19	9,04
Total		210	100,00

Fonte: dados da pesquisa (2018).

4.4 TESTE T DE STUDENT

Por meio do teste t de Student, para um nível de significância de 5%, temos evidências de diferença estatística do estado civil com o grau de concordância dos itens 6 “Eu utilizo, frequentemente, a rede social Instagram”, 8 “Eu utilizo, frequentemente, a rede social Twitter”, 11 “Eu, frequentemente, compro via internet” e 24 “Eu sempre consigo me controlar quando sinto impulso de comprar algum produto”.

No item em que o solteiro apresentou maior nível de concordância sobre os quesitos 6, 8 e 11, exceto no item 24, no qual o casado apre-

sentou maior grau de concordância. Os resultados obtidos condizem com a visão de Kotler e Keller (2006) de que buscam justificar o controle do impulso de comprar por parte dos consumidores cujo estado civil é casado, pois, segundo os autores, a família de procriação (cônjuge e filhos), influência mais diretamente no comportamento de compra, uma vez que existe um contato diário significativo o qual pode levá-lo a pensar mais antes de tomar uma decisão. Segundo Churchill e Peter (2000) essa tomada de decisão está diretamente ligada ao grau de im-

portância que a compra possui em determinado momento, sendo assim o consumidor pode vir a adquirir um produto de acordo com a representatividade que ele possui e não por seu valor.

Por meio do teste t de Student, para um nível de significância de 5%, temos evidências de diferença estatística do nível de escolaridade com o grau de concordância dos itens 1 “Eu acesso as redes sociais com frequência”, 2 “Eu costumo acessar as redes sociais de diferentes locais”, 3 “Eu costumo acessar as redes sociais pelos dispositivos móveis”, 4 “Eu costumo acessar as redes sociais pelos dispositivos fixos”, 5 “Eu utilizo, frequentemente, a rede social Facebook”, 7 “Eu utilizo, frequentemente, a rede social Whatsapp.”, 10 “Eu já adquiri bens via Internet” e 22 “Eu compro nas óticas somente quando há necessidade”.

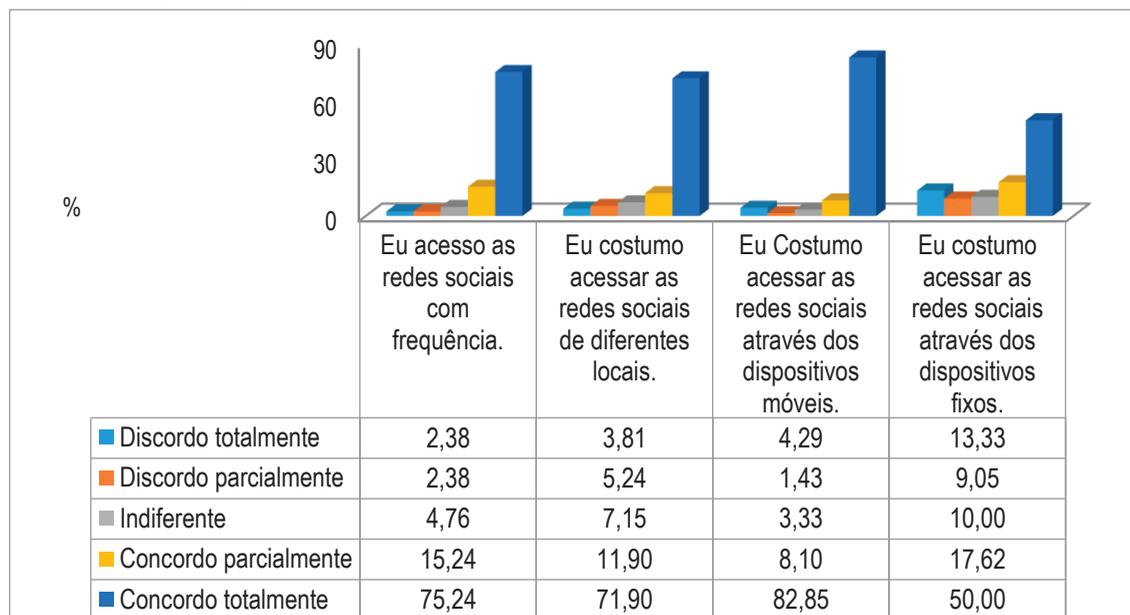
No item em que os clientes com ensino superior apresentaram maior nível de concordância sobre todos os quesitos mencionados, exceto no item 22, em que os entrevistados com ensino fundamental ou médio apresentaram maior grau de concordância, os resultados obtidos coincidem com a visão de Morgado (2003) de que o consumidor online tem nível socioeconômico superior, valoriza mais a con-

veniência, tem maior tendência à inovação, menor orientação experimental, conhece mais o idioma inglês, possui mais bens digitais, tem maior envolvimento com a internet, acredita em uma utilidade maior para a internet e acha importante comprar sem sair de casas. Logo, os consumidores com ensino superior têm um estilo de vida agitado, o que o leva a buscar meios alternativos de suprir suas necessidades, como o consumo virtual, uma vez que gera uma maior comodidade.

4.5 RESULTADOS

Nos aspectos gerais, relacionados às redes sociais (*Whatsapp e Facebook*), obteve um percentual com alto grau de concordância com relação ao acesso com frequência às redes sociais, sendo realizado em diferentes locais e por meio dos dispositivos móveis, conforme o gráfico 1. Isso corrobora uma pesquisa realizada pelo Comscore (2015), que apontou um alto crescimento dos brasileiros *online* em que 38,8 milhões de pessoas no país acessam as redes sociais mediante *smartphone e tablets*. Além de gastarem em torno de 650 horas por mês, nas redes sociais.

Gráfico 1 – Aspectos gerais relacionados às redes sociais

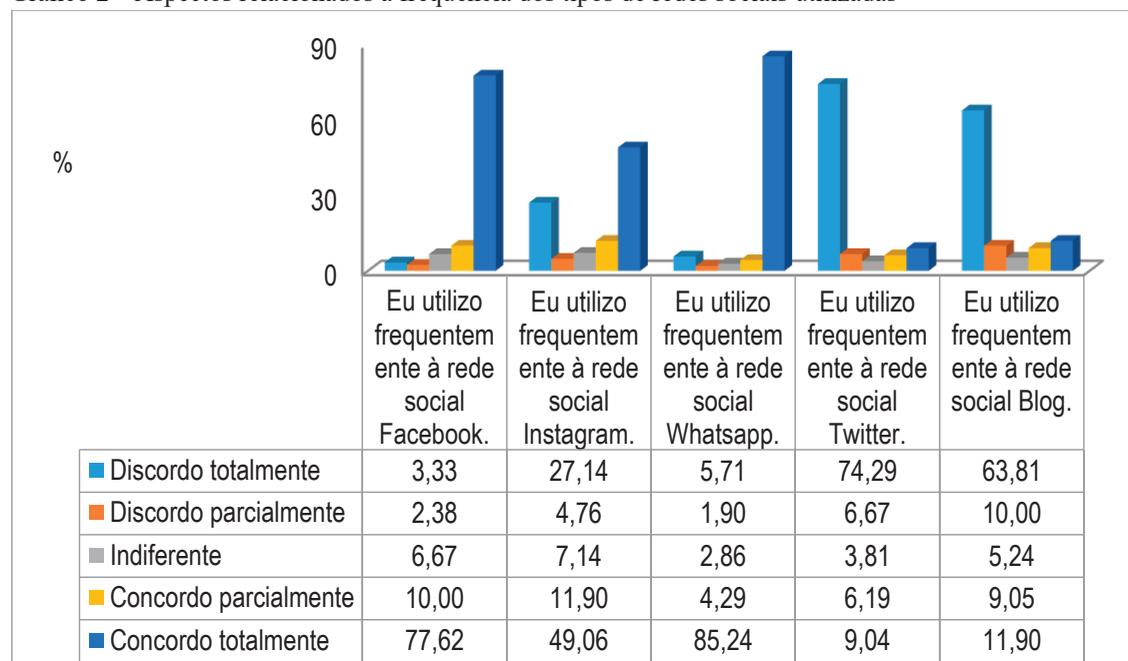


Fonte: dados da pesquisa (2018).

Sobre a frequência dos tipos de redes sociais utilizadas pelos respondentes, avaliando o nível de concordância e somando o concordo parcialmente e totalmente, temos o *Whatsapp* (89,53%) e *Facebook* (87,62%) como principais mídias sociais utilizadas pelos clientes de óticas, conforme demonstra o gráfico 2. Interessante notar que, apesar de o *WhatsApp* ser mais utilizado pelos clientes, a rede social *Facebook*, segundo a pesquisa realizada pela Comscore (2015), continua sendo a líder em números de usuário, pois cerca de 78% do tempo é gasto nela.

11,90% concordaram total e parcialmente, respectivamente com relação a ter costume de seguir perfil e *Fan Page* das óticas nas redes sociais. Enquanto curtir postagens das óticas nas redes sociais apresentou o seguinte resultado: discordo totalmente (26,19%); discordo parcialmente (14,76%); indiferente (13,33%); concordo parcialmente (13,33%) e concordo totalmente (32,39%). Esses resultados condizem com a visão de Morgado (2003) ao explicar que o consumidor *online* valoriza mais a conveniência, tem maior tendência à inovação,

Gráfico 2 – Aspectos relacionados à frequência dos tipos de redes sociais utilizadas



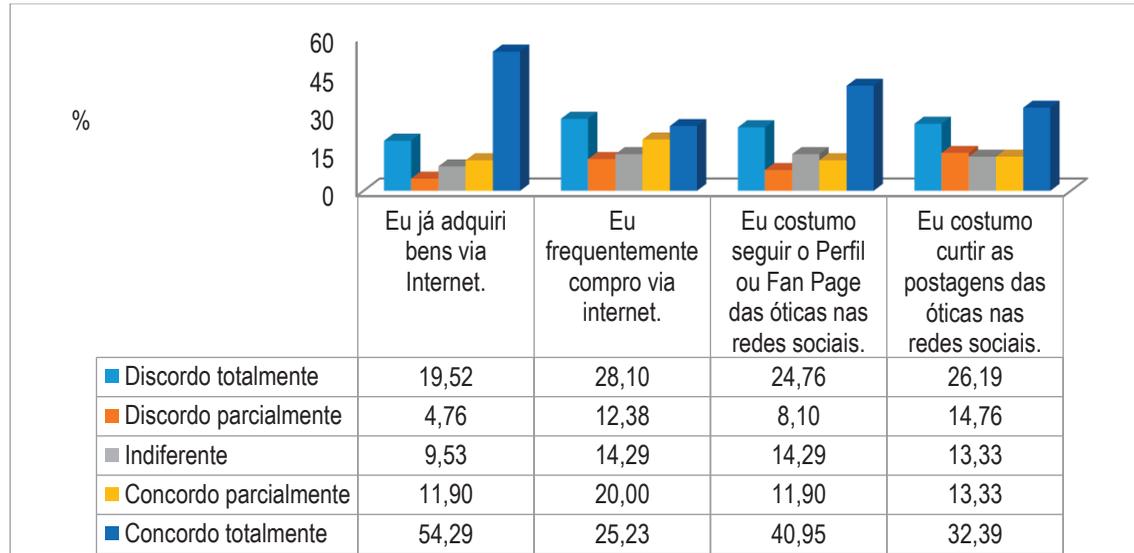
Fonte: dados da pesquisa (2018).

O gráfico 3, a seguir, avalia o nível de concordância ao qual somando o concordo parcialmente e totalmente, temos que 66,19% já adquiram bens via Internet; entretanto, com relação a, frequentemente, comprar via internet, temos a seguinte distribuição dos resultados: discordo totalmente (28,10%); discordo parcialmente (12,38%); indiferente (14,29%); concordo parcialmente (20,00%) e concordo totalmente (25,23%).

De acordo com os dados, 40,95% e

menor aversão ao risco e menor orientação experimental (não necessita ver e tocar no produto antes de comprá-lo), está há mais tempo, utilizando a internet, acessa de vários locais, confia mais na segurança da rede e a vê como uma mídia mais divertida e útil.

Gráfico 3 - Aspectos relacionados a compras em redes sociais e postagens de publicações óticas em redes sociais



Fonte: dados da pesquisa (2018).

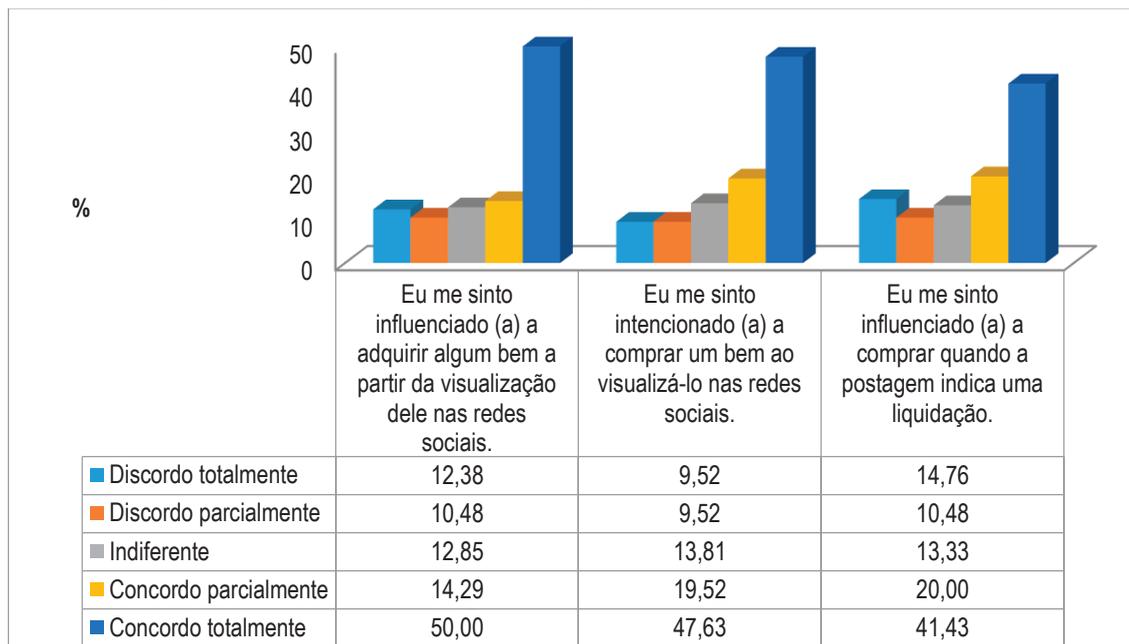
O gráfico 4 apresenta os resultados a respeito das seguintes afirmações: sentir-se influenciado adquirir algum bem a partir da visualização dele nas redes sociais, temos que 50,00% e 14,29% responderam que concordam totalmente e parcialmente, respectivamente, enquanto indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente houve os seguintes percentuais: 12,85%, 10,48% e 12,38%.

Já na afirmação sentir-se influenciado comprar um bem ao visualizá-lo nas redes sociais, temos que 47,63% e 19,52% responderam concorda totalmente e parcialmente, respectivamente, enquanto indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente teve os seguintes percentuais: 13,81%, 9,52% e 9,52%.

Por último, obteve-se a afirmação de sentir-se influenciado comprar quando a postagem indica uma liquidação, constatou-se que 41,43% e 20,00% responderam concorda totalmente e parcialmente, respectivamente, enquanto indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente teve os seguintes percentuais: 13,33%, 10,48% e 14,76%. Nesse ponto, os resultados condizem com a visão de Caro (2005) de que os consumidores *online* buscam de forma consciente por produtos de alta qua-

lidade, marca, preços que correspondem a qualidade do produto e novidades contendo valores pessoais voltados para a satisfação consigo mesmo e à segurança. Corroborando com Caro (2005), Ladeira (2000) explica que a economia de tempo, a variedade de opções, a qualidade das informações que podem ser vistas na tela do computador e a diversão são os principais pontos de atração do uso da internet como veículo de compra.

Gráfico 4 – Aspectos relacionados à influência de compras pela internet



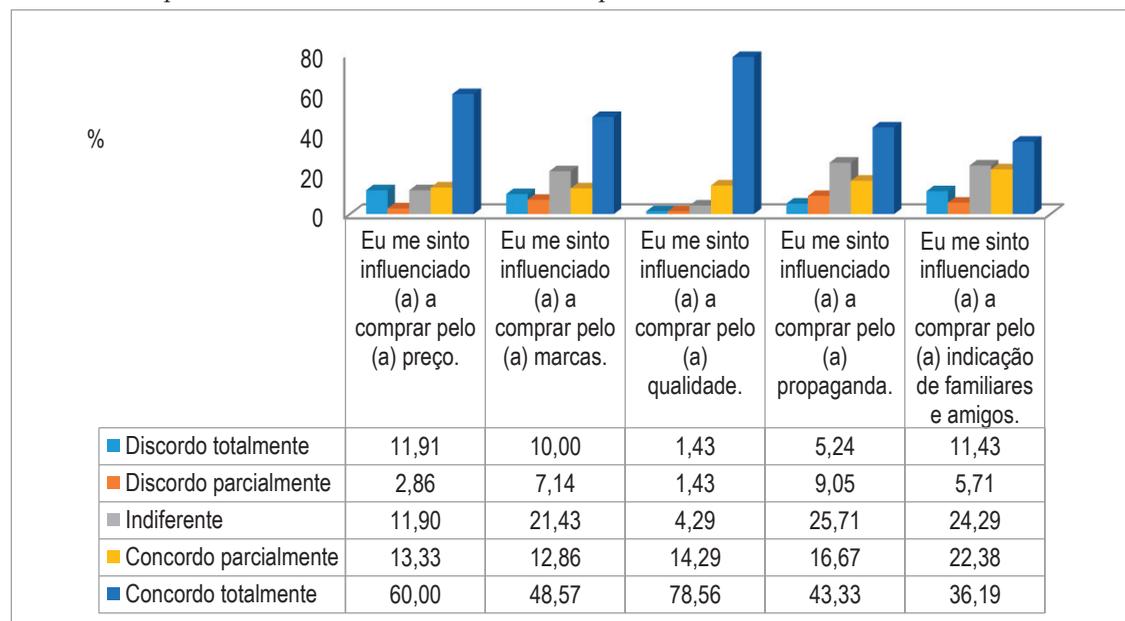
Fonte: dados da pesquisa (2018).

O gráfico 5 expressa os aspectos relacionados a influências de compras, no qual foi avaliado o nível de concordância somando o concordo parcialmente e totalmente, temos a qualidade (92,85%) e o preço (73,33%) como principais pontos levados em consideração na hora da compra, seguido de marcas (61,43%), propagandas (60,00%) e indicação de familiares e amigos (58,57%). Esses resultados condizem com a perspectiva de Churchill e Peter (2000) de que os produtos que apresentam alta qualidade, exercem uma forte influência uma vez que são associados ao alto valor.

Kotler e Keller (2006), por sua vez, afirmam que os consumidores são influenciados pelas marca por buscarem nelas elementos compatíveis com sua personalidade e com sua autoimagem real (como essa pessoa se vê). No que diz respeito às influências exercidas pelas propagandas, de acordo com Churchill e Peter (2000) isso ocorre devido às suas mensagens que lembram os consumidores de que eles têm um problema e que só o produto deles pode solucioná-lo. A comunicação *online* também tem colaborado para que isso aconteça de forma mais intensiva, pois ela tem proporcionado um

maior envolvimento dos consumidores com a compra ao buscarem, cada vez mais, informações sobre os produtos.

Gráfico 5 – Aspectos relacionados a influências de compras



Fonte: dados da pesquisa (2018).

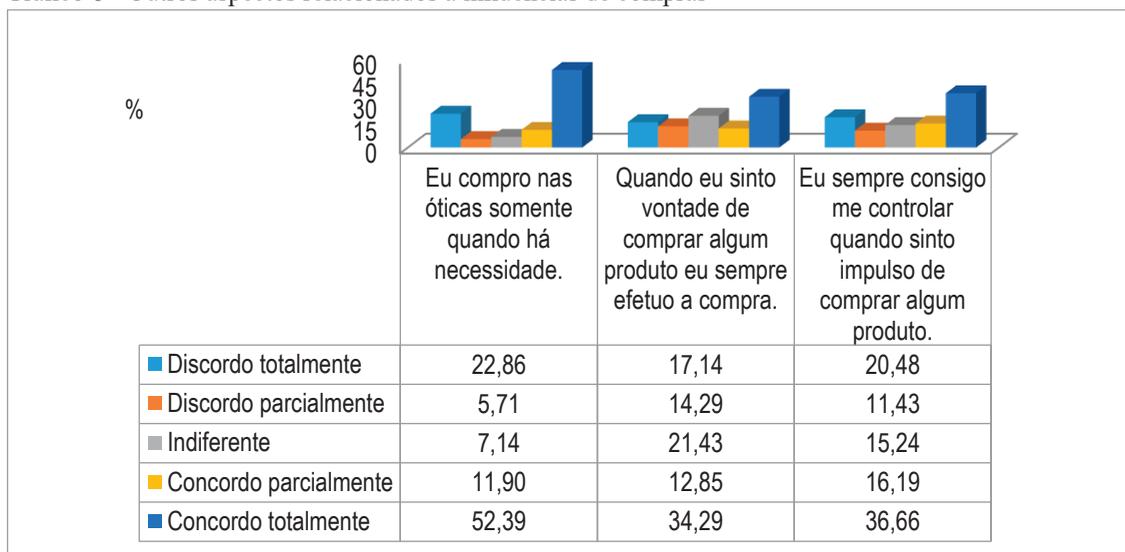
Com relação às influências exercidas pelos familiares e amigos, Kotler e Keller (2006) defendem que esse resultado se dá em consequência do convívio, pois, geralmente, os grupos de referência (família, amigos, colegas de trabalho) não dizem o que o consumidor deve fazer, em vez disso, influenciam-nos por meio de conversas, recomendações, sugestões e solicitações. Corroborando os autores Churchill e Peter (2000), afirmam que os grupos de referência exercem influências no consumidor por intermédio do comportamento, dos sentimentos e pensamentos.

O gráfico 6, apresenta os resultados a saber, na afirmação compro nas óticas somente quando há necessidade; 52,39% e 11,90% responderam concordar totalmente e parcialmente, respectivamente, enquanto indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente dos seguintes percentuais: 7,14%, 5,71% e 22,86%.

Já na afirmação, quando sinto vontade de comprar algum produto eu sempre efetuo a compra, temos que 34,29% e 12,85% responderam concordar totalmente e parcialmente, respectivamente, enquanto que indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente os seguintes percentuais: 21,43%, 14,29% e 17,14%.

Por último, temos a afirmação sempre consigo me controlar quando sinto impulso de comprar algum produto, temos que 36,66% e 16,19% responderam concordar totalmente e parcialmente, respectivamente, enquanto indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente dos seguintes percentuais: 15,24%, 11,43% e 20,48%. Foi possível notar um fato curioso a respeito da compra nas óticas somente por necessidade, apesar de 52,39% terem concordado com essa afirmação, 22,86% discordaram completamente, o que nos leva a compreender melhor que a busca por outros produtos existentes nesse tipo de negócio é uma realidade atual, corroborando esses resultados Churchill e Peter (2000) afirmam que a tomada de decisão está diretamente ligada ao grau de importância que a compra possui em determinado momento. Sendo assim, o consumidor pode vir a adquirir um produto de acordo com a representatividade que ele possui e não por seu valor.

Gráfico 6 - Outros aspectos relacionados a influências de compras



Fonte: dados da pesquisa (2018).

A tabela 5, a seguir, apresenta os valores da comparação dos 6 fatores que foram encontrados nos questionários aplicados.

Fator	Mínimo	Máximo	25%	Mediana	75%	Média	DP	CV	Valor-p
1	1,00	5,00	4,00	4,75	5,00	4,37	0,82	18,77	0,000*
2	1,00	5,00	2,60	3,40	3,80	3,27	0,83	25,47	
3	1,00	5,00	2,50	3,00	4,25	3,31	1,10	33,09	
4	1,00	5,00	3,00	4,00	5,00	3,76	1,20	31,97	
5	1,60	5,00	3,60	4,00	4,60	4,01	0,73	18,08	
6	1,00	5,00	2,67	3,67	4,00	3,45	0,90	26,06	

Fonte: dados da pesquisa (2018). (DP: Desvio Padrão CV: Coeficiente de Variação).

5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A globalização e a explosão das empresas ponto-com marcaram o início de uma nova era na internet que, segundo Anandarajan, Thompson e Simmers (2006), geraram a possibilidade de ampliar e aprimorar a velocidade das transações de seus usuários, encurtando distâncias entre a organização e seus clientes, além de ter possibilitado o surgimento de novos canais de compra, os quais estão dispostos a suprir os desejos e as necessidades dos consumidores. Nesse paradigma, este estudo procurou inves-

tigar as influências das redes sociais no processo de decisão de compra dos consumidores de óticas mediante identificação das variáveis – qualidade do produto, preço, marca, propaganda e indicação de familiares e amigos – que influenciam na tomada de decisão. Para tal, em primeira instância, foi necessária uma breve revisão da literatura, descrevendo o processo evolutivo da web. Logo em seguida, foram extraídas as variáveis destacadas pelos autores no referencial teórico e suas descrições das redes sociais que foram utilizadas, com maior frequência, no período de coleta desta pesquisa. E, para finalizar, realizou-se uma análise fato-

rial dos conjuntos de variáveis estudadas acerca do comportamento do consumidor no processo de decisão de compras e o comportamento do consumidor *online*.

Com base nos resultados, foi possível notar o perfil sociodemográfico dos consumidores, a existência de uma diversidade nas questões de caráter social, como renda familiar, estado civil, grau de escolaridade, bem como as características pessoais de sexo e idade. O que demonstra que fatores como o estado civil “solteiro” 62,38%, o grau de escolaridade “ensino superior” 48,10%, idade “faixa etária 18-29 anos” 67,62 e condição social “renda familiar entre R\$ 880,00 e R\$ 3.000,00” 45,24% influenciam tanto na escolha da ótica, como nos seus hábitos de acesso às redes sociais. De acordo com os dados da pesquisa, o consumidor *online* valoriza mais a conveniência, tem maior tendência à inovação, menor aversão ao risco e menor orientação experimental e está, há mais tempo, utilizando a internet, acessa-a de vários locais, confia mais na segurança da rede e a vê como uma mídia mais divertida e útil.

Dessa forma, em consenso com todos os dados coletados e aos aspectos observados, conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado ao identificar e analisar as formas que as redes sociais influenciam no processo de tomada de decisão dos consumidores, por meio de variáveis que vão desde os hábitos de acesso, frequência, visualização, liquidação, qualidade do produto, preço, propaganda, marca, indicação de familiares e amigos, necessidade e rede social mais utilizada.

Os resultados deste estudo mostram que a questão-problema foi considerada afirmativa quando questionado “Será que as redes sociais influenciam positivamente no processo de decisão de compra do consumidor em óticas?”, segundo Kotler e Keller (2006, p. 66), associam-se os fatores que influenciam no processo de tomada de decisão de compra do consumidor, porém, tornando mais divertida a aquisição, por meio das redes sociais (KOTLER; KELLER, 2006). Já para Solomon (2016), algumas estratégias relacionadas a promoções de produtos

incluem consumidores (indivíduos comuns) cujas atividades de consumo oferecem, relativamente, uma forte influência no processo de decisão de compra.

Logo, os resultados autorizam responder ao questionamento “Será que as redes sociais influenciam, positivamente, no processo de decisão de compra do consumidor em óticas?”, que as redes sociais influenciam no processo de tomada de decisão dos consumidores, uma vez que, por meio da visualização de um produto no *feed* das redes sociais, o consumidor sofre estímulos e, conseqüentemente, o desejo de ter aquele determinado produto é gerado. Esta pesquisa se mostrou importante tanto para os usuários das redes sociais, como para as óticas e para a academia, no sentido de que um conhecimento sobre as mudanças ocorridas no comportamento do consumidor diante desse novo canal de comunicação. Colaborando, assim, para que as óticas desenvolvam estratégias voltadas para essas novas mídias e abrindo espaço para a realização de novas pesquisas que se aprofundem nelas.

Diante da análise dos dados obtidos nesta pesquisa, como sugestões principais para as óticas parte do estudo, podem-se destacar o uso das redes sociais não apenas como veículo para promover seus produtos, mas também, como um canal para sugestões, esclarecimentos de dúvidas, reservas de produto ou mesmo efetuar a própria compra. É importante frisar que essas medidas aparentemente simples, servem de diferencial diante da realidade do mercado local. O estudo traz evidências de que as redes sociais influenciam, de forma significativa, sobre o comportamento dos consumidores de óticas. Diante desse resultado, de acordo com os dados, 64,29% dos respondentes, concordam parcialmente e totalmente que “sentem influenciados em adquirir algum bem a partir da visualização nas redes sociais”, além disso, 61,43% dos respondentes concordam parcialmente e totalmente que “sentem influenciados a comprar quando a postagem indica uma liquidação”. Portanto, é fundamental que seja dada uma maior atenção ao canal de comunicação, uma

vez que ele pode vir a ser um fator decisivo no processo de compra, para tanto, ao realizar uma busca por informações de um determinado produto, o consumidor avalia desde a disponibilidade do produto até as marcas, dependendo do tipo de avaliação que ele realiza, a compra pode ser efetuada ou não.

Esta temática, por ser de caráter recente, tem trazido à tona questões que levam as empresas a assumirem uma postura diante das mudanças trazidas por essas novas mídias, e isso requer um conhecimento específico, como também pessoas capacitadas para lidar com novas mídias. Em caráter geral, recomenda-se a realização do aprofundamento deste estudo, considerando um universo maior, no caso de abranger todas as óticas da cidade de Pau dos Ferros ou com o foco nas estratégias que podem ser desenvolvidas pelas óticas com base no perfil do consumidor *online*, ou, até mesmo, outras variáveis mais específicas que influenciam no processo de compra dos consumidores desse segmento com a elaboração de mais pesquisas e artigos científicos, para que, dessa forma, o mercado local conheça melhor seu público e realize estratégias voltadas para ele, com elementos diferenciados para se destacarem de seus concorrentes, pois o mercado é mutável e requer das organizações um aperfeiçoamento constante.

REFERÊNCIAS

- AGHAEI, Sareh; NEMATBAKHS, Mohammad Ali; FARSANI, Hadi Khosravi. Evolution of the world wide web: From web 1.0 to web 4.0. **International Journal of Web & Semantic Technology**, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2012.
- ANANDARAJAN, M.; THOMPSON, T.; SIMMERS, C. **The internet and workplace transformation: advances in Management Information Systems**. New York: M.E. Sharpe, 2006.
- BERNERS-LEE, Tim. **Tejiendo la red: el inventor del World Wide Web nos descubre su origen**. [S.l.: s.n.], 2000.
- CARO, A. **Fatores críticos no comportamento do consumidor online**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- CHURCHILL, J. G.; PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COMSCORE. **Estudo da Comscore: Brazil Digital Future in Focus 2014** está disponível. 2015. Disponível em: <http://www.comscore.com/por/Imprensa-e-eventos/Press-Releases/2014/5/Estudo-da-comScore-Brazil-Digital-Future-in-Focus-2014-esta-disponivel>. Acesso em: 28 out. 2018.
- FERREIRA JÚNIOR, Sílvio; BAPTISTA, Antonio Jose Medina dos Santos; LIMA, Joao Eustaquio de. A modernização agropecuária nas microrregiões do Estado de Minas Gerais. **Brazilian Journal of Rural Economy and Sociology (Revista de Economia e Sociologia Rural-RESR)**, v. 42, n. 1346-2016-105086, p. 73-89, 2004.
- FOXALL, G. R. O processo decisório de consumidor: processo, nível e estilo. In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 603.
- GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **Comportamento do Consumidor**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.
- HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BAXTER, James G. Implementing Web 2.0 tools in organisations. **Emerald Insingth**, v. 21, p. 2-5, 2014.
- KABADAYI, S.; PRICE, K. Consumer brand

- engagement on facebook: linking and commeting behaviors. **Journal of Reserarch in interactive Marketing**, v. 8, n. 3, p. 203-223, 2014.
- KOLLMANN, T. Grundlagen des Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 und Web 4.0. **Handbuch Digitale Wirtschaft**, p. 1-23, 2018.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. [S.l.]: Sextante, 2017.
- LADEIRA, R. **Razões que levam consumidores brasileiros a comprar pela internet**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology. New York: R. S. Woodworth, 1932.
- MAINIERI, T.; RIBEIRO, E. A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democratica. **Revista Organicom**, v. 8, n. 14, 2011.
- MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- MORGADO, M. G. **Comportamento do Consumidor On-line: Perfil, uso da internet e atitudes**. 2003. Dissertação (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2003.
- RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- REEDY, J.; SCHULLO, S. **Marketing Digital**. [S.l.: s.n.], 2007.
- ROCK CONTENT. **Social Media Trends**. 2018. Disponível em: <https://inteligencia.rock-content.com/social-media-trends-2018/>. Acesso em: 23 mar. 2018
- SAAD, E.; ABREU, A.; RAMOS, D. O estudos das redes sociais na comunicação digital: é preciso usar metáforas? **Estudos de Comunicação**, n. 6, p. 221-225, 2009.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Microempresas. **Empresas-Sebrae, e. pequenas**. 2017. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: 23 mar. 2018.
- SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- SCHULTZ, D.; PELTIER, J. Social media's slippery slope: challenges opportunities and future research directions. **Journal of Research in Interative Marketing**, v. 7, n. 2, p. 89-99, 2013.
- SHARMA, SMITA; REHMAN, Asad. A Comparative study of use of Social Networking Sites as a Marketing Communication tool across selected Sectors. **LBS Journal of Management & Research**, v. 11, n. 2, p. 28-39, 2013.
- TREIN, D.; SCHLEMMER, E. Projetos de aprendizagem no contexto da Web 2.0: possibilidades para a prática pedagógica. In: SEMINÁRIO WEBCURRÍCULO PUC-SP, 1., 2008, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://gpedunisinis.wordpress.com/producao/artigos/>. Acesso em: 23 mar. 2018.

ARTIGOS

A IMPORTÂNCIA DO VISUAL MERCHANDISING NA PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES

THE IMPORTANCE OF VISUAL MERCHANDISING IN THE CONSUMERS PERCEPTION

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância dos elementos de visual merchandising (VM) na percepção dos consumidores, identificando se existem diferenças significativas quando os consumidores são segmentados por sexo, idade, escolaridade e faixa de renda. Para alcançar tal objetivo, realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa, aplicando um questionário a 150 respondentes. A análise dos dados foi feita por meio dos testes estatísticos teste *t* de Student e ANOVA One-Way. Os resultados encontrados indicaram que os elementos de VM que mais apresentaram diferenças entre os grupos foram vitrine e cores, sendo tidos como mais importantes para mulheres, que têm até 25 anos, possuem ensino fundamental e recebem até um salário-mínimo ou entre um e dois salários. Alguns elementos, como fachada, acessibilidade, provadores e exposição dos produtos, não obtiveram diferenças significativas entre os grupos.

Palavras-chave: Visual Merchandising. Percepção do Consumidor. Varejo.

ABSTRACT

This work aimed to analyze the importance of the elements of visual merchandising (VM) in consumer perception, identifying if there are significant differences when consumers are segmented by sex, age, schooling level and income range. To achieve this goal a quantitative approach was carried out, applying a questionnaire to a total of 150 respondents. Data analysis was performed using Student *t* test and ANOVA One-Way statistical tests. The results showed that the elements of VM that presented the most differences between the groups were showcase and color, being considered as more important for women, who are up to 25 years of age, have basic education, and receive up to a minimum wage or between one and two salaries. Some elements such as façade, accessibility, dressing rooms and product exposition did not obtain significant differences between the groups.

Keywords: Visual Merchandising. Consumer Perception. Retail.

Karen Batista
karen.batista@hotmail.com
*Mestranda em Administração no
Programa de Pós-graduação em
Administração da Universidade
Federal de Sergipe -
PROPADM/UFS. Universidade
Federal de Sergipe - SE - BR.*

Maria Andrea Rocha Escobar
escobar.ufs@gmail.com
*Doutora em Administração
e Turismo pela Universidade
do Vale do Itajaí - UNIVALI.
Professora Adjunta da
Universidade Federal de
Sergipe - SE - BR.*

1 INTRODUÇÃO

O varejo brasileiro, considerado um dos setores mais dinâmicos da economia, tem passado por diversas transformações nas últimas décadas. Entre os fatores que provocaram tais transformações, destacam-se as mudanças no comportamento do consumidor, o surgimento de novos formatos de varejo (como o *e-commerce* e *social commerce*), e a abertura de mercado que ocorreu por intermédio da globalização, que possibilitou a entrada de grandes varejistas estrangeiros no Brasil (LAS CASAS; GARCIA, 2007). Diante da grande competitividade existente nesse setor e das mudanças que ocorrem constantemente, as empresas precisam, cada vez mais, destacar-se dos concorrentes. Portanto, para permanecerem nesse mercado, é necessário buscar a diferenciação.

Nesse sentido, os varejistas têm aproveitado o próprio espaço interno da loja como meio para obter diferencial competitivo, transformando-o em um ambiente convidativo e estimulante. No setor de serviços, essa diferenciação é ainda mais importante devido ao fato de os serviços serem intangíveis, ou seja, não podem ser tocados ou sentidos. Dessa forma, o ambiente da loja é a parte mais tangível e influencia a percepção do consumidor acerca do serviço ofertado e, por isso, tem recebido maior atenção por parte das empresas.

As técnicas de Visual Merchandising (VM) constituem uma ferramenta utilizada por varejistas para compor uma apresentação e uma atmosfera da loja, utilizando a iluminação, as cores, o *layout*, o som, o aroma, o design, a comunicação visual e as vitrines, explorando os cinco sentidos humanos. Ele prepara o ambiente para receber o cliente e deixá-lo à vontade na loja, pois, quanto mais à vontade ele estiver, maior será a chance de realizar a compra. Porém, o visual merchandising não é importante apenas para incrementar as vendas, ele também ajuda a criar, na mente do consumidor, uma percepção positiva do estabelecimento.

De acordo com os dados da pesquisa “A hora certa de ativar o *shopper*”, realizada pela

Nielsen (2015), cerca de 70% das decisões de compra são tomadas no ponto de venda. A propaganda pode até criar o desejo de consumo, mas a decisão de compra acontece no momento em que o consumidor entra em contato com o produto no ponto de venda. Por isso o visual merchandising é considerado uma das mídias mais eficazes, pois é a única que conta com os três elementos que compõem a venda: o consumidor, o produto e o dinheiro (BLESSA, 2011).

Com produtos cada vez menos diferenciados e lojas quase idênticas, é necessária a utilização do visual merchandising para transformar o ponto de venda em um ambiente que provoque sensações positivas no consumidor, tornando a experiência de compra um momento único. Um ambiente agradável deixa o cliente mais confortável e, conseqüentemente, aumenta a possibilidade da compra ser efetivada.

Blessa (2011, p. 31) destaca a importância do visual merchandising, quando afirma que “é preciso criar um *design* diferenciado e agradável de loja para promover visitas e muitas vendas.” A atmosfera da loja deve ser trabalhada para estimular o cliente a passar o maior tempo possível na loja, para que, assim, compre mais. Nesse sentido, o visual merchandising contribui para transformar o ambiente da loja de modo que ele influencie as decisões de compra do consumidor.

Por meio das técnicas de visual merchandising, é possível transmitir a imagem de loja que o varejista deseja. Portanto, o visual merchandising pode ser utilizado para fortalecer a imagem da empresa, pois ele possibilita ao cliente ter experiências prazerosas, o que afeta, diretamente, sua percepção de qualidade acerca do produto/serviço consumido, além de destacá-la dos seus concorrentes. No ponto de venda, o cliente pode ter maior contato com o produto, pode ver, tocar, sentir, e isso deve ser explorado como um diferencial pelo varejista.

Assim, o tema em questão é relevante por se tratar de importante ferramenta de diferenciação e vantagem competitiva para as empresas de varejo e de serviços. Contudo, para que o visual merchandising alcance seus obje-

tivos, é necessário verificar se seus elementos são considerados importantes na percepção dos consumidores, caso contrário, os esforços de marketing não alcançarão seus objetivos.

Partindo disso, busca-se compreender a importância do visual merchandising na percepção dos consumidores. Dessa forma, esse trabalho teve como objetivo analisar a importância dos elementos de visual merchandising na percepção dos consumidores, identificando se existem diferenças significativas quando os consumidores são segmentados por sexo, idade, escolaridade e faixa de renda.

Este artigo está dividido em cinco seções: a primeira é a introdução; em seguida, são apresentados os principais conceitos sobre visual merchandising, bem como os elementos que o compõem; a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para alcançar o objetivo proposto; na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa; e, por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo discorrerá sobre os principais conceitos teóricos disponíveis na literatura acerca do tema em questão, a fim de construir um embasamento para alcançar o objetivo proposto. Para tanto, inicialmente, trata-se do visual merchandising, e, em seguida, são apresentados os elementos que compõem a atmosfera de loja.

2.1 VISUAL MERCHANDISING

Visual merchandising, segundo Blessa (2011), é a técnica de trabalhar o ambiente da loja, criando identidade por meio do design, da arquitetura e da decoração, que tem o objetivo de aclimatar, motivar e induzir o consumidor à compra. Assim, com essa técnica, é possível ambientar os produtos e a loja. Bernardino *et al.* (2008) conceituam o visual merchandising como a combinação de todos os estímulos visuais presentes no ambiente da loja, abrangendo

todo o que o consumidor percebe. Segundo os mesmos autores, o visual merchandising vai além do sentido da visão para tornar-se um conceito de percepção.

Apesar do nome, o visual merchandising não envolve apenas a visão, ele procura estimular todos os sentidos humanos: a visão pode ser estimulada pelas cores e pelas luzes; o olfato, pelos aromas e suas associações emocionais; o paladar, por meio de degustações de produtos; a audição pode ser despertada por uma música de que o cliente goste; e o tato pode ser explorado, permitindo ao consumidor tocar o produto. Com as técnicas de visual merchandising, o varejista pode criar um ambiente agradável, que estimule os cinco sentidos dos clientes, que desperte, no consumidor, sentimentos positivos sobre sua loja e transforme o momento da compra em uma experiência prazerosa.

De acordo com Bernardino *et al.* (2008, p. 130), o visual merchandising é o instrumento estratégico que possibilita ao varejista “construir a sua imagem e oferecer uma experiência de compra que atenda às expectativas do consumidor.” A função do visual merchandising é atrair os consumidores para o interior da loja por meio de uma vitrine impactante, do layout da loja e da disposição dos produtos, estimularem a permanência dos clientes no ponto de venda, para motivá-los à compra e proporcionar uma experiência positiva, garantindo, desse modo, que o consumidor retorne à loja (MORGAN, 2011).

Além disso, a apresentação dos produtos de forma mais atraente visualmente contribui para formar a imagem global da loja. Um varejista de desconto pode usar expositores simples para apresentar a mercadoria, enquanto uma loja que pretende transmitir uma imagem mais sofisticada pode utilizar mesas de exposição, prateleiras e estantes elegantes para exibir seus produtos. Dessa forma, é importante que a estratégia de visual merchandising combine com todos os outros elementos que constituem a loja, para transmitir uma imagem harmoniosa (MALHOTRA; EBSTER; GARAUS, 2013).

O visual merchandising, também, pode ser utilizado para afirmar a identidade da empre-

sa. Conforme Sackrider, Guidé e Hervé (2009), os elementos de visual merchandising, como a apresentação da loja, as vitrines, a atmosfera e a apresentação dos produtos, a decoração e a comunicação visual da empresa contribuem para dar personalidade à empresa e constituir sua imagem. O ponto de venda representa, então, uma ferramenta para formar na mente dos clientes uma imagem positiva da loja, a partir da utilização desses elementos combinados, de maneira coerente.

Do ponto de vista estético, o visual merchandising cria uma impressão favorável da loja, simplifica o processo de compra do consumidor, e o induz a comprar mais e a retornar à loja, além de transformá-la em um local estimulante para a compra. Do ponto de vista técnico, o visual merchandising contribui para elevar a produtividade da loja, aumentar o giro do estoque e, conseqüentemente, aumentar as vendas (BERNARDINO *et al.*, 2008).

Por meio das técnicas de visual merchandising, o varejista pode construir uma atmosfera que transmita ao consumidor o que a loja é, o tipo de produto que vende, criando um ambiente agradável e sugestivo para a compra. A seguir, serão apresentados os elementos de visual merchandising que podem ser utilizados na construção da atmosfera da loja.

2.1.1 Apresentação externa da loja

A apresentação externa da loja provoca o primeiro impacto no consumidor e sinaliza o tipo de atmosfera que encontrará em seu interior. Ela provoca um forte impacto na imagem da loja, pois determina a primeira impressão que o cliente tem dela, influenciando sua percepção sobre a qualidade dos produtos vendidos e sobre o tipo de loja. Os aspectos da apresentação externa da loja devem ser bem trabalhados para atrair o consumidor e estimulá-lo a entrar na loja. Por meio desses aspectos, a loja pode projetar uma imagem, que pode ser sofisticada, popular, conservadora ou de moda jovem, de acordo com o que o varejista pretende (PARENTE, 2007).

De acordo com Parente (2007), na definição da apresentação externa de uma loja, devem ser considerados alguns fatores: a visibilidade da loja é um fator de grande importância, pois, além de atrair consumidores, reforça a lembrança na mente de quem vê a loja. É importante, também, que haja compatibilidade com o ponto, não só na adequação do tamanho da loja ao tamanho do ponto, como também na harmonia com as demais edificações da imediação. A arquitetura da loja deve transmitir uma imagem positiva e comunicar a impressão que o varejista deseja que o cliente tenha em relação à sua loja, e a fachada da loja deve despertar a atenção do consumidor e motivá-lo a entrar.

A entrada da loja deve apresentar uma boa iluminação, piso plano e sem degraus e materiais não escorregadios, para estimular o consumidor a entrar na loja. Blessa (2011, p. 26) destaca algumas das barreiras invisíveis, que desestimulam o consumidor a entrar na loja: má localização; fachada feia ou escura; degraus e obstruções; vitrines desorganizadas; falta de preço nas vitrines.

A sinalização, também, é muito importante na comunicação externa. A placa com identificação ou logomarca do varejista é, geralmente, a primeira sinalização que o consumidor percebe. Seu tamanho, forma, cor e iluminação devem ser adequados para despertar interesse e convidar o consumidor a entrar na loja. A placa também serve para comunicar informações importantes, como o horário de funcionamento da loja, número de telefone, por exemplo. Os totens também ajudam a reforçar a visibilidade da loja e podem indicar sua presença mesmo a uma longa distância (PARENTE, 2007).

2.1.2 Vitrine

A vitrine é o reflexo da oferta de produtos, do estilo e do público-alvo que a empresa pretende atingir. Ela contribui para a construção da imagem da loja e é o primeiro ponto de contato entre a empresa e os seus clientes (SACKRIDER; GUIDÉ; HERVÉ, 2009). De acordo com Malhotra, Ebster e Garaus (2013,

p. 62), a vitrine é “uma das ferramentas de comunicação de marketing menos dispendiosas e mais eficientes que um negócio pode usar.” A vitrine é uma importante mídia do ponto de venda, principalmente para pequenos varejistas que não fazem propaganda, e cria uma aproximação entre a empresa e o consumidor.

Uma boa vitrine não é somente capaz de atrair o consumidor para o interior do estabelecimento, como também reforça a imagem da empresa. A vitrine “é a primeira impressão que o cliente terá da loja e, certamente, uma ideia do que irá encontrar lá dentro” (HASCHEL; DEL-VECHIO, 2014, p. 19). Segundo Godoy (2004 apud ZAMBERLAN *et al.*, 2010), a vitrine deve gerar o impulso de compra no consumidor. Ela precisa ser preparada para vender por si só, como se a loja não dependesse de vendedores. Malhotra, Ebster e Garaus (2013) ressaltam que é importante que o varejista tenha uma estratégia clara para a sua vitrine, ele deve escolher o que deseja transmitir por meio dela. Se desejar atrair o maior número de pessoas para a loja, ele deve expor as principais mercadorias acessíveis na vitrine. Se desejar transmitir uma imagem de loja exclusiva, deve focar em mercadorias inovadoras e de alto preço.

Por meio da vitrine, a loja faz uma declaração a respeito do segmento de público que pretende atingir. É necessário, portanto, focar em apenas um segmento, pois ao tentar agradar vários públicos, não se agrada a nenhum. Além disso, as vitrines refletem a imagem e o estilo da loja. Pelo tipo de decoração, é possível até julgar os preços que determinada loja pratica. Em lojas de vestuário, as vitrines são de extrema importância, porque atraem os clientes para dentro da loja. No entanto, é importante tomar cuidado para não expor produtos que não se tenham em estoque, pois a falta de produtos expostos ou disponibilidade de apenas alguns tamanhos frustra o consumidor (BLESSA, 2011).

É fundamental que, na apresentação de uma vitrine, sejam expostos apenas um número limitado de produtos, caso contrário, causará no consumidor, um desconforto visual, pois o excesso de informação causa confusão. Lojas que

apresentam muitos produtos na vitrine causam a impressão de lojas de desconto. Ao desenvolver um tema para a decoração de uma vitrine, deve-se assegurar que ele é coerente com os produtos e com a loja. O uso de texto colorido e impactante pode realçar uma vitrine, mas não se pode esperar que o consumidor leia um texto longo em uma vitrine. É melhor utilizar frases curtas, simples e explicativas (BLESSA, 2011; MORGAN, 2011).

O varejista deve estar atento ao tempo de vida útil de uma vitrine, que é curto. Uma vitrine que causa impressão de novidade, com o tempo torna-se cansativa. De modo geral, as vitrines devem ser modificadas a cada duas ou três semanas, mas os produtos expostos podem ser trocados com mais frequência. Em lojas de shopping, onde o movimento é intenso, devem ser trocadas em menor tempo. Lojas que se encontram em ruas residenciais, em que o público é quase sempre o mesmo, a vitrine deve ser trocada semanalmente (ZAMBERLAN *et al.*, 2010). Segundo Malhotra, Ebster e Garaus (2013), os consumidores têm sede de novidade e uma vez atraídos por determinada vitrine, é muito mais difícil atraí-los novamente, no futuro, com a mesma vitrine.

2.1.3 Design da loja

Um *design* diferenciado ajuda na criação de uma atmosfera agradável e na atração de clientes. Segundo Morgan (2011), o principal objetivo do projeto de uma loja é apresentar os produtos da melhor maneira possível por meio de uma combinação de ambiência, funcionalidade e *design* de interiores convidativo. O *design* da loja deve apresentar coerência com os produtos vendidos e com o público-alvo da loja. Ao projetar um *design* de loja, alguns itens devem ser levados em consideração (PARENTE, 2007).

- a) **paredes:** as cores, as texturas e o acabamento das paredes são fatores que contribuem para construir a atmosfera da loja. Lojas mais sofisticadas geralmente dão um acabamento mais elaborado para suas paredes, com detalhes

- em relevo e com decorações, ou com revestimento, como papel de parede ou carpete. Já em lojas mais populares, ou que comunicam uma imagem de preço baixo, as paredes levam apenas um revestimento básico de tinta;
- b) **largura dos corredores:** a largura dos corredores está associada ao grau de conforto que a loja oferece aos clientes. Corredores estreitos ficam congestionados e dificultam a locomoção. Consumidores passam mais tempo em uma loja e compram mais quando sentem maior comodidade para locomover-se, ou seja, quando os corredores são mais amplos;
 - c) **pisos:** os pisos devem conferir segurança e comodidade aos consumidores, como também, reforçar a imagem do varejista. Pisos de lojas mais sofisticadas são revestidos de produtos mais nobres, como madeira ou carpetes. Já lojas mais populares utilizam pisos mais simples de cimento ou cerâmica;
 - d) **temperatura:** como, na maioria das regiões e dos meses do ano no Brasil, faz calor, os varejistas têm investido, cada vez mais, em oferecer lojas climatizadas, com ar condicionado para atrair e reter consumidores por mais tempo dentro da loja, transformando o ambiente em um lugar agradável para a compra;
 - e) **provadores:** nas lojas de confecções, os provadores são um importante elemento que contribuem para a formação da imagem e devem ser considerados ao se projetar uma loja. Em lojas mais populares, os provadores são menores, simples e com pouca privacidade. Nas lojas de padrão mais alto, os provadores são maiores, mais confortáveis e bem equipados.

2.1.4 Layout da loja

De acordo com Parente (2007), ao entrar

na loja, o consumidor deseja obter, rapidamente, informações sobre os produtos disponíveis, preços e outras informações necessárias para facilitar sua decisão de compra. Um layout adequado, no qual o cliente possa movimentar-se com comodidade, arrumação lógica dos produtos, etiquetas legíveis, são importantes na composição de um ambiente agradável. O layout da loja é muito importante para os gerentes de varejo e tem uma enorme influência sobre os clientes. As lojas devem criar um layout que minimize o desperdício de movimento no processo de compra (MERUGU; VADDADI, 2017).

O layout da loja corresponde à disposição de divisórias, pilares, provadores ou qualquer outro elemento fixo que interfira na circulação dos consumidores (BERNARDINO *et al.*, 2008). O layout deve proporcionar um fluxo suave de tráfego de consumidores, uma atmosfera prazerosa e um uso eficiente do espaço. Nas decisões de layout, o varejista determina quais produtos ocuparão as áreas preferenciais e quais ficarão nas áreas de menor circulação. É preciso levar em consideração que algumas áreas da loja têm maior visibilidade, e mais valor que outras. Os produtos localizados nas partes da frente da loja são mais visíveis do que os localizados no fundo, por exemplo. Por meio de um layout adequado, o varejista pode estimular o consumidor a circular por diversas áreas da loja (PARENTE, 2007).

Para Levy e Weitz (2000 apud ZAMBERLAN *et al.*, 2010), o layout ideal para o consumidor é aquele que torna o processo de compra mais confortável, divertido, estimulante, em que os consumidores possam localizar os produtos e escolhê-los facilmente. Para o empresário, o layout ideal é aquele que, além de contribuir para a satisfação dos clientes, incentiva-os a movimentarem-se pela loja, para que comprem mais que o planejado, aumentando, assim, o volume de vendas.

Por meio do layout, procura-se proporcionar conforto aos consumidores, assegurando um fluxo eficiente, em que o consumidor tenha espaço suficiente para movimentar-se, sem esbarrar em produtos, expositores ou em outras

pessoas. O layout influencia a percepção do cliente em relação ao estilo e à imagem que ele tem da loja, como afirma Parente (2007). A circulação dos clientes é um fator fundamental ao elaborar um layout de uma loja. O cliente deve ser orientado pelo layout, para seguir um trajeto pré-definido pelo varejista. Para otimizar o espaço da loja, o consumidor deve ser conduzido de um produto a outro, por meio de corredores e expositores (MORGAN, 2011).

2.1.5 Comunicação Visual

Segundo Blessa (2011, p. 33), os elementos que constituem a comunicação visual de uma loja são “letreiros indicativos, placas decorativas, banners com fotos de produtos, pôsteres com fotos de pessoas (perfil dos consumidores), efeitos teatrais fixos (decoração de fundo), decorações sazonais (balões, coelhos de páscoa, papai Noel, namorados)”, entre outros.

A comunicação visual no ponto de venda é muito importante, visto que, “durante a compra, a visão é o primeiro sentido humano responsável pelo processo de escolha, pois é o primeiro estímulo que faz o cérebro reagir na direção do produto” (BLESSA, 2011, p. 13). A pesquisa feita pela Veronis, Shler & Assoc., que avaliou os cinco sentidos humanos na percepção, constatou que os seres humanos aprendem 1% pelo paladar, 1,5% pelo tato, 3,5% pelo olfato, 11% pela audição e 83% pela visão (op. cit.).

A comunicação visual de uma loja serve, tanto para orientar os consumidores em seu processo de compra, como também para reforçar a atmosfera criada pelo varejista. A sinalização do produto e do seu preço é um dos elementos que encorajam o consumidor a comprá-lo, e, por isso, devem estar sempre visíveis. Em lojas mais populares que reforçam o preço baixo como vantagem competitiva, as etiquetas de preço são destacadas. As lojas mais elegantes, ao contrário, utilizam sinalização mais discreta dos preços, para ajudar a incrementar a atmosfera de sofisticação (PARENTE, 2007).

O propósito de uma sinalização é chamar a atenção e informar, portanto, deve proporcionar

ao consumidor facilidade e rapidez para compreender a mensagem (BLESSA, 2011). De acordo Sarmiento (2008 apud ZAMBERLAN *et al.*, 2010), a comunicação visual proporciona benefícios tanto para o consumidor, quanto para o varejista. Para o consumidor, a comunicação visual no ponto de venda oferece informações necessárias para sua decisão de compra, pois simplifica o processo de separar os produtos similares. Já para o varejista, traz um melhor resultado nas vendas, pois a comunicação visual no ponto de venda estimula o consumidor a comprar e aumenta o tempo de permanência na loja.

2.1.6 Iluminação

Os consumidores são, muitas vezes, atraídos por alguns pontos de venda que se destacam pelo visual bonito e agradável, e que possuem um poder de envolver e convidá-los a entrar e a conhecer. Já outros aparentam ser frios ou quentes demais, o que acaba afastando o desejo de permanecer em seu interior, ou, até mesmo, de entrar neles. Um dos aspectos que pode atrair ou repelir os clientes é a iluminação (ZAMBERLAN *et al.*, 2010).

De acordo com Blessa (2011, p. 34):

A boa iluminação é responsável por clarear o ambiente, destacar mercadorias, decorar espaços especiais e acompanhar o estilo e a personalidade da loja. [...] A iluminação destaca partes atrativas da loja e pode disfarçar as partes visualmente desagradáveis e que não podem ser mudadas. [...] Lojas escuras ou as que “economizam luz” criam uma atmosfera pouco atrativa, desestimulando os clientes a entrar. [...] Toda a loja deve ser clara, mesmo durante a luz do dia. O tipo de iluminação também precisa ser estudado com atenção, para não modificar as cores reais das mercadorias. [...] Lâmpadas focais que dão destaque dirigido às mercadorias na vitrine valorizam os produtos e direcionam o olhar do cliente.

A iluminação exerce forte influência no ambiente da loja, podendo até afetar o volume de vendas. Estudos indicam que o movimento cai quando a iluminação diminui ou aumenta e quando a iluminação volta ao normal. A claridade é, psicologicamente, mais atraente. Lojas mais claras são percebidas como mais agradáveis, mais limpas e convidam o cliente a permanecer nela por mais tempo, o que é um dos principais objetivos dos varejistas. A iluminação também exerce considerável influência sobre o comportamento humano.

Um ambiente bem iluminado pode aumentar as compras por impulso, pois aumenta o nível de estimulação de uma pessoa, o que, por sua vez, aumentará a propensão de fazer compras por impulso (PARENTE, 2007; MALHOTRA; EBSTER; GARAUS, 2013). Conforme Roble (2005 apud ZAMBERLAN *et al.*, 2010) tão importante quanto o produto exposto, é como ele e o ambiente onde se encontra é iluminado. Utilizar apenas lâmpadas frias não é indicado, porque a luz branca não destaca os produtos, não valoriza suas cores e torna o ambiente impessoal. Também não é indicado utilizar apenas lâmpadas quentes, pois faz que o ambiente aparente seja abafado e desconfortável para o consumidor, espantando-o. Para que a iluminação do ambiente seja eficiente e agradável, deve apresentar um equilíbrio entre lâmpadas frias e quentes: para a iluminação geral, é melhor utilizar as lâmpadas frias que consomem menos e iluminam áreas maiores; para destacar e valorizar produtos específicos, são melhores as lâmpadas quentes.

2.1.7 Cores

As cores desempenham um papel importante na ambientação de uma loja. Cores fortes provocam um impacto diferente das cores suaves. As cores podem ser classificadas em quentes, como vermelho, laranja e amarelo, e frias, como azul, violeta e verde. As cores quentes aparentam chamar mais atenção; portanto, são mais adequadas para a parte externa da loja, para atrair os clientes. Elas comunicam uma

atmosfera calorosa, informal e confortável. Já as cores frias proporcionam um ambiente de tranquilidade e são adequadas para situações de compra que exigem um maior tempo de escolha, comunicando um sentimento de formalismo e racionalidade (PARENTE, 2007).

As cores são importantes na construção da imagem de varejo, devido a seus significados simbólicos. As associações de cores são influenciadas pela cultura. A mesma cor pode ter significados diferentes em culturas diferentes. Além disso, as associações de cores diferem entre os vários públicos-alvo, como, homens versus mulheres, adolescentes versus consumidores mais velhos (MALHOTRA; EBSTER; GARAUS, 2013).

Outro fator a ser considerado é que nem sempre a reação do indivíduo aos estímulos cromáticos é uniforme, variando muito de pessoa para pessoa. Cada pessoa pode ter suas preferências, que também pode mudar de acordo com a moda, com a situação econômica ou, até mesmo, com dificuldades existenciais (MENDES; LUCIAN; ABREU, 2019). Segundo Hagtvedt e Brasel (2016), as preferências dos consumidores por cores ou tonalidades de cor podem ser determinantes no processo de compra.

Para Blessa (2011), as combinações de cores devem atrair o público-alvo e destacar os produtos. As crianças são atraídas por cores primárias (vermelho, azul e amarelo); os adolescentes são atraídos por cores fortes e quentes; os esportistas, por cores vivas; as compradoras de lingerie, por tons suaves; os homens executivos são atraídos por cores apagadas, como cinza e azul-marinho. Em lojas de confecção, é interessante que a cor da moda ou da estação esteja presente, para criar, no consumidor, um desejo de estar também na moda e comprar o produto.

As pessoas também reagem às cores com certas respostas biológicas automáticas. Cabe ao varejista decidir o sentimento que deseja despertar no consumidor, e qual a cor adequada para isso. Em geral, cores quentes provocam estimulação, enquanto as frias causam um sentimento de paz e relaxamento. A cor vermelha é a mais ativadora e estimula a compra por im-

pulso. Ao contrário, a cor verde deve ser evitada se o varejista deseja estimular a compra por impulso. O verde é mais adequado para situações, como a espera em filas, porque ajuda a diminuir a ansiedade do consumidor. Se a intenção é criar uma atitude positiva em relação à loja, o azul é mais indicado. Em restaurantes exclusivos e joalherias de alto nível, é recomendável utilizar a cor azul, que evoca sentimentos agradáveis nos consumidores e cria uma atmosfera sofisticada (MALHOTRA; EBSTER; GARAUS, 2013).

2.1.8 Aromas

Dos cinco sentidos humanos, o olfato é o que mais influência as emoções, visto que as terminações nervosas que conectam o nariz ao cérebro estão diretamente ligadas ao sistema límbico, que é o responsável pelas reações emocionais imediatas, mesmo que de forma inconsciente. As memórias ligadas aos aromas são intensas e permanecem por mais tempo do que as visuais. Investir em essências exclusivas para perfumar uma loja é uma forma de fixar-se na mente dos consumidores, que associarão as características do ambiente da loja às características do aroma que está no ar. É importante que o aroma da loja seja personalizado, que se identifique com o produto, com o público-alvo e com a imagem da loja (MALHOTRA; EBSTER; GARAUS, 2013; ZAMBERLAN *et al.*, 2010).

Como os aromas evocam emoções nos consumidores, eles influenciam na percepção da atmosfera da loja. Em uma padaria, o cheiro do pão recém-assado estimula o apetite e, portanto, a compra de alimentos. Em uma loja de cosméticos, o aroma dos perfumes serve para atrair os consumidores. Aromas agradáveis reforçam a atmosfera e a imagem da loja, mas os aromas desagradáveis causam uma má impressão da loja nos consumidores. Devem-se evitar os processos de limpeza inadequados, instalações sanitárias defeituosas, umidade excessiva e pouca ventilação, pois proporcionam odores que comprometem a imagem da loja (PARENTE, 2007).

Os aromas podem melhorar o humor

dos consumidores, que ficarão mais dispostos a comprar. Um ambiente perfumado provoca no cliente uma sensação de bem-estar e faz que ele permaneça na loja por mais tempo. A avaliação que o cliente faz da loja aromatizada é mais positiva do que em um ambiente não perfumado. Os perfumes provocam fortes respostas emocionais no consumidor, que pode sentir-se mais relaxado, mais animado, ou nostálgico. Os produtos são avaliados mais positivamente em um ambiente aromatizado que combine com o tipo da loja. Independente do perfume usado, o nível de intensidade é importante. Utilizar um aroma muito intenso pode irritar os consumidores. Por outro lado, um perfume menos intenso não evocará nenhuma estimulação no consumidor. O ideal é que a maioria dos consumidores não perceba o aroma conscientemente quando entram na loja, mas quando perguntada, percebam-no (MALHOTRA; EBSTER; GARAUS, 2013).

2.1.9 Música

Assim como os outros elementos, a música pode acrescentar ou depreciar a atmosfera da loja. A música é um elemento que pode ser facilmente trocado e ajustado conforme o período. Os varejistas têm utilizado diversos tipos de músicas em diferentes horários para estimular o comportamento de compra do consumidor. Pela manhã, quando os consumidores de terceira idade preferem fazer suas compras, as músicas devem ser suaves e calmas. Na hora do almoço, em que muitas pessoas fazem compras rápidas, o ritmo pode ser mais acelerado. À tarde, que é o horário preferido pelas donas de casa, deve-se optar por músicas mais atuais, porém, leves. Entre as 17 e 19 horas, o ritmo deve ser mais acelerado, para que as compras sejam feitas rapidamente, evitando filas nos caixas (BLESSA, 2011).

Uma das metas de um ambiente de varejo é induzir os consumidores a ficarem mais tempo dentro da loja, para que tenham mais contato com os produtos que ela oferece, o que, por sua vez, resultará em taxas de compras mais altas. A música pode ser uma ferramenta para fazer

os consumidores permanecerem mais tempo em uma loja. Estudos indicam que as vendas aumentaram em até 38% quando a música era lenta em vez de rápida. Os varejistas, também, podem influenciar a percepção do preço com a música. Música clássica transmite aos consumidores uma imagem de exclusividade e alto preço. Já músicas populares transmitem a imagem de preços mais baixos (MALHOTRA; EBSTER; GARAU, 2013).

É importante ressaltar que não se trata apenas de colocar som ambiente no PDV, deve-se escolher, cuidadosamente, a música mais adequada ao público-alvo da empresa e a seus objetivos. Sintonizar em uma emissora de rádio é arriscado, pois expõe os clientes e funcionários aos ritmos, notícias e comentários da emissora, que podem não ser adequados para a empresa. Além disso, corre-se o risco de o consumidor ouvir anúncios dos concorrentes (ZAMBERLAN *et al.*, 2010). De acordo com BLESSA (2011), devem ser evitadas, também, músicas muito agitadas, do tipo “pagode” ou “rock pesado”, pois esse estilo de música pode inibir e irritar os consumidores, encurtando o seu tempo de compra.

O segredo para uma boa ambientação está na congruência dos elementos que constituem a atmosfera e o visual merchandising de uma loja. Os elementos ambientais devem combinar com o produto vendido na loja. Uma loja que vende chocolates, por exemplo, pode utilizar aroma de chocolate para criar um ambiente prazeroso. Todos os elementos ambientais também devem combinar bem entre si. Música, iluminação, cores e aromas devem agir em conjunto para formar uma atmosfera global coerente (MALHOTRA EBSTER; GARAU, 2013). Dessa forma, podem ser resumidos os elementos de visual merchandising da seguinte maneira:

Quadro 1 – Elementos do Visual Merchandising (VM)

Categorias	Elementos de VM
Apresentação Externa da Loja	Fachada
	Acessibilidade
	Localização
	Vitrine
Design	Estrutura Física
	Organização
	Decoração
	Temperatura
	Provadores
Layout	Tamanho da loja
	Espaço entre os corredores
	Espaço para descanso
Comunicação Visual	Exposição dos produtos
	Visualização dos preços
Atmosfera da loja	Iluminação
	Cores
	Aromas
	Música

Fonte: elaboração própria (2019).

Para avaliar se a utilização desses elementos está adequada, é necessário conhecer a importância que os consumidores dão aos elementos de visual merchandising, e assim, trabalhá-los da melhor maneira. Dessa forma, esse trabalho buscou analisar a importância dos elementos de visual merchandising na percepção dos consumidores, identificando se existem diferenças significativas quando os consumidores são segmentados por sexo, idade, escolaridade e faixa de renda.

Com relação às diferenças de percepção entre os sexos, as mulheres conseguem captar “coisas que os homens nem chegam a registrar. [...] as mulheres possuem uma habilidade sensorial mais oculta. Elas conseguem ler variações sutis em tom de voz, expressão facial, gestos e linguagem corporal – o que lhes dá uma espécie de raio x emocional.” (BARLETTA, 2006, p. 74). Já os homens tendem a perceber registrar apenas o essencial (ABREU *et al.*, 2010). Nesse sentido, acredita-se que existem diferenças entre os sexos em perceber os elementos de visual

merchandising como importantes. Portanto, elaborou-se a seguinte hipótese:

- H_1 - Existem diferenças significativas na importância que os consumidores dão aos elementos de visual merchandising de uma loja, quando esses estão segmentados por sexo.

Conforme aponta a literatura, as variáveis socioeconômicas influenciam no comportamento do consumidor. Para Kotler e Keller (2006, p. 179), “as decisões dos compradores são influenciadas por características pessoais, como idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores.” Nesse sentido, optou-se por testar também as hipóteses com relação à faixa etária, escolaridade e faixa de renda, a fim de identificar se existem diferenças significativas na percepção sobre a importância dos elementos de visual merchandising nesses segmentos. Assim, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- H_2 : Existem diferenças significativas na importância que os consumidores dão aos elementos de visual merchandising de uma loja, quando esses estão segmentados por faixa etária.
- H_3 : Existem diferenças significativas na importância que os consumidores dão aos elementos de visual merchandising de uma loja, quando esses estão segmentados por escolaridade.
- H_4 : Existem diferenças significativas na importância que os consumidores dão aos elementos de visual merchandising de uma loja, quando esses estão segmentados por faixa de renda.

A fim de analisar tal importância, foram adotados os procedimentos metodológicos na condução dessa pesquisa, que serão apresentados a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. É considerada explora-

tória porque visa explorar o tema em questão, para obter maior conhecimento sobre ele, e tem como objetivo “familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção dele e descobrir novas ideias. A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 69).

É também caracterizada como descritiva, pois visa descrever a importância do visual merchandising na percepção dos consumidores. A pesquisa descritiva tem como propósito descrever as características de determinada população ou identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010). Segundo Richardson *et al.* (2008, p. 71), a pesquisa descritiva propõe-se a “descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo”.

Quanto ao método de abordagem, nesta pesquisa, foi utilizado o método quantitativo. A pesquisa quantitativa apresenta metodologia “que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística.” (MALHOTRA, 2012, p. 111). Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado um questionário com 22 questões, que contemplavam variáveis socioeconômicas, como sexo, faixa etária, escolaridade e faixa de renda, e questões relacionadas aos elementos de visual merchandising apresentados anteriormente na revisão de literatura.

Para mensuração das respostas, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, em que os respondentes deveriam marcar o grau de importância que davam aos elementos de visual merchandising, sendo o número 1 nenhuma importância e o número 5 muita importância. A coleta de dados ocorreu via internet, por meio da plataforma Formulários Google. A coleta ocorreu entre maio e junho de 2018. No total, foram obtidos 153 respondentes, e, após a exclusão de sujeitos *outliers* multivariados, totalizaram 150 respondentes, que compuseram a amostra desse estudo, caracterizada como não

probabilística e por acessibilidade. Os dados coletados foram tratados e analisados no software estatístico SPSS v. 20. Os testes estatísticos realizados foram o teste *t* de Student e ANOVA One-Way. A seguir, serão apresentados os resultados e a discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com relação à caracterização da amostra desta pesquisa, verificou-se que 68,7% desta foi composta por mulheres, enquanto 31,3% eram homens. Quanto à idade, 50% dos respondentes têm até 25 anos, 28% têm entre 26 e 35 anos, e 22% dos respondentes têm entre 36 e 45 anos. No que diz respeito à escolaridade dos

respondentes, 24% possuem o ensino fundamental, 43,3% possuem o ensino médio, 17,3% possuem graduação e 15,3% pós-graduação. Quanto à renda individual mensal dos respondentes, verificou-se que 44% recebem até um salário mínimo, 22% recebem entre um e dois salários mínimos, 18% recebem entre dois e três salários mínimos, e 16% recebem mais de três salários.

Com relação à primeira hipótese, “Existem diferenças significativas na importância que os consumidores dão aos elementos de visual merchandising de uma loja, quando esses estão segmentados por sexo”, os resultados podem ser observados na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Teste *t* de Student Elementos do VM x Sexo

Elemento do VM	t	Significância	Sexo	Média
Vitrine	2,281	p = 0,024	Homens	4,489
			Mulheres	4,748
Estrutura física	2,045	p = 0,045	Homens	4,596
			Mulheres	4,796
Organização	2,580	p = 0,013	Homens	4,702
			Mulheres	4,932
Decoração	3,523	p = 0,001	Homens	4,468
			Mulheres	4,835
Temperatura	2,530	p = 0,014	Homens	4,213
			Mulheres	4,645
Visualização de preços	2,040	p = 0,043	Homens	4,426
			Mulheres	4,641
Cores	2,386	p = 0,020	Homens	4,486
			Mulheres	4,736
Música	3,173	p = 0,002	Homens	4,277
			Mulheres	4,728

Fonte: elaboração própria (2019).

Para testar essa hipótese, foi realizado o teste *t* de Student, a fim de identificar se existem diferenças significativas entre os dois grupos, no caso, homens e mulheres. Foram considerados significativos valores $p < 0,05$. Conforme apresenta a Tabela 1, apenas os elementos de VM vitrine, estrutura física, organização, decoração, temperatura, visualização de preços, cores e mú-

sica apresentaram significância. Assim, para esses elementos do VM, houve diferenças significativas entre homens e mulheres. Esse resultado pode ser associado ao fato de que as mulheres possuem a habilidade de perceber estímulos sensoriais mais aguçadas que os homens (BARLETTA, 2006). Pode-se observar, na tabela, que as mulheres obtiveram as maiores médias em todos os elementos

considerados significativos, o que indica que as mulheres dão mais importância a esses elementos de VM, sendo possível aceitar parcialmente a H_1 .

Para o teste das demais hipóteses, foi realizado o teste ANOVA One-Way, que analisa se existem diferenças significativas entre três grupos ou mais. Foram considerados significa-

tivos valores $p < 0,05$, e o teste *post-hoc* realizado foi o DMS. No que diz respeito à hipótese 2, “Existem diferenças significativas na importância que os consumidores dão aos elementos de visual merchandising de uma loja, quando esses estão segmentados por faixa etária”, os resultados são apresentados na tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – ANOVA One-Way Elementos do VM x Faixa etária

Elemento do VM	F	Significância	Faixa etária	Média
Vitrine	11,777	$p < 0,001$	Até 25 anos	4,800
			De 36 a 45 anos	4,212
Espaço descanso	6,919	$p = 0,001$	De 26 a 35 anos	4,714
			De 36 a 45 anos	5,000
Cores	8,158	$p < 0,001$	Até 25 anos	4,824
			De 36 a 45 anos	4,424

Fonte: elaboração própria (2019).

Como se pode observar na tabela 2, apenas nos elementos vitrine, espaço de descanso e cores foram encontradas diferenças significativas entre as faixas etárias. Conforme indicam as médias apresentadas na tabela 2, a vitrine e as cores foram consideradas elementos de VM mais importantes pelos que têm até 25 anos, e o espaço de descanso foi considerado mais importante para os respondentes que têm entre 36 e 45 anos. É interessante observar que as pessoas com mais idade dão importância ao espa-

ço de descanso, o que pode ser utilizado como estratégia para o varejista que possui público-alvo dessa faixa etária. Dessa forma, pode-se aceitar apenas parcialmente a H_2 .

Para a terceira hipótese, “Existem diferenças significativas na importância que os consumidores dão aos elementos de visual merchandising de uma loja, quando esses estão segmentados por escolaridade”, os resultados são descritos na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – ANOVA One-Way Elementos do VM x Escolaridade

Elemento do VM	F	Significância	Escolaridade	Média
Localização	6,527	$p < 0,001$	Fundamental	5,000
			Graduação	4,500
Vitrine	9,809	$p < 0,001$	Fundamental	5,000
			Pós-graduação	4,130
Estrutura Física	4,745	$p = 0,003$	Fundamental	4,917
			Pós-graduação	4,565
Tamanho da loja	6,927	$p < 0,001$	Graduação	5,000
			Pós-graduação	4,579
Espaço entre os Corredores	4,208	$p = 0,007$	Fundamental	5,000
			Pós-graduação	4,783
Iluminação	3,446	$p = ,018$	Fundamental	4,917
			Médio	4,708
Cores	4,161	$p = 0,007$	Fundamental	4,833
			Graduação	4,385
Aromas	5,373	$p = 0,002$	Fundamental	5,000
			Pós-graduação	4,652

Fonte: elaboração própria (2019).

Conforme demonstra a tabela 3, os elementos localização, vitrine, estrutura física, tamanho da loja, espaço entre os corredores, iluminação, cores e aromas apresentaram diferenças significativas. Os elementos de VM localização, vitrine, estrutura física, espaço entre os corredores, iluminação, cores e aromas foram considerados mais importantes pelos participantes que possuem ensino fundamental, enquanto o elemento tamanho da loja foi con-

siderado mais importante pelos que possuem graduação, como se pode observar nas médias apresentadas na tabela 3. Assim, aceita-se parcialmente a H_3 .

Por fim, para o teste da quarta hipótese, “Existem diferenças significativas na importância que os consumidores dão aos elementos de visual merchandising de uma loja, quando esses estão segmentados por faixa de renda”, os resultados estão na tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – ANOVA One-Way Elementos do VM x Faixa de Renda

Elemento do VM	F	Significância	Faixa de Renda	Média
Localização	2,651	p = 0,05	Até 1 salário	4,878
			Entre 1 e 2 salários	4,636
Vitrine	6,866	p < 0,001	Entre 1 e 2 salários	4,909
			Entre 2 e 3 salários	4,259
Temperatura	9,218	p < 0,001	Até 1 salário	4,682
			Acima de 3 salários	3,750
Tamanho da loja	4,826	p = 0,003	Entre 2 e 3 salários	4,974
			Acima de 3 salários	4,625
Espaço descanso	4,437	p = 0,005	Entre 2 e 3 salários	4,667
			Acima de 3 salários	4,958
Cores	5,166	p = 0,002	Até 1 salário	4,834
			Entre 1 e 2 salários	4,455
Música	4,802	p = 0,003	Até 1 salário	4,758
			Acima de 3 salários	4,083

Fonte: elaboração própria (2019).

Como apresenta a tabela 4, apenas os elementos localização, vitrine, temperatura, tamanho da loja, espaço de descanso, cores e música apresentaram diferenças significativas. Os elementos localização, temperatura, cores e música foram considerados mais importantes pelos respondentes que recebem até um salário mínimo; a vitrine pelos que recebem entre um e dois salários mínimos, o tamanho da loja por aqueles que recebem de dois a três salários mínimos e o espaço de descanso pelos que recebem mais de três salários-mínimos, como pode ser observado na tabela 4. A H_4 pode ser aceita apenas parcialmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar

a importância dos elementos de visual merchandising na percepção dos consumidores, identificando se existem diferenças significativas quando os consumidores são segmentados por sexo, idade, escolaridade e faixa de renda. Para alcançar tal objetivo, realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa, aplicando um questionário a um total de 150 respondentes. A análise dos dados foi feita por meio dos testes estatísticos teste *t* de Student e ANOVA One-Way.

Os resultados encontrados indicaram que apenas alguns elementos de visual merchandising foram considerados importantes na percepção dos consumidores, levando em consideração as diferenças entre os grupos. Para essa amostra, os elementos de VM que mais apresentaram diferenças entre os grupos fo-

ram vitrine e cores, sendo tidos como mais importantes para mulheres, que têm até 25 anos, possuem ensino fundamental e recebem até um salário mínimo ou entre um e dois salários. Alguns elementos como fachada, acessibilidade, provadores e exposição dos produtos não obtiveram diferenças significativas entre os grupos.

Algumas implicações gerenciais podem ser extraídas dos dados obtidos nesta pesquisa: deve-se levar em consideração qual o público-alvo do varejista ao projetar um ambiente, visto que, entre os elementos de VM apresentados aqui, alguns são considerados mais importantes por mulheres, pessoas mais jovens e outros são mais importantes para pessoas com mais idade e maior poder aquisitivo. Os gestores devem levar em consideração que é importante desenvolver uma atmosfera de loja agradável, onde o cliente sinta-se bem e que estimule o seu processo de compra, pois, quanto mais tempo o cliente permanecer em uma loja, mais ele comprará. O tempo que ele permanece dentro da loja depende do conforto e do prazer proporcionados pela experiência de compra.

Por fim, ressalta-se, como limitação desse trabalho, o número reduzido dos respondentes, e o fato de a amostra não ser probabilística, não podendo, dessa forma, generalizar os resultados para a população. Como sugestões para futuros trabalhos, pode ser feito um estudo comparativo em duas lojas, avaliando as diferenças entre as percepções dos clientes em uma loja que utiliza bem os elementos de visual merchandising e em outra que não os utiliza. Sugere-se, também, analisar o visual merchandising a fim de identificar o posicionamento pretendido e o percebido pelos clientes, fazendo uma comparação entre a imagem projetada e a imagem percebida.

REFERÊNCIAS

- ABREU, N. *et al.* Estudo da percepção de gêneros sobre a comunicação em sites na internet. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 7, n. 2, p. 60-79, 12 ago. 2010.
- BARLETTA, M. **Marketing para mulheres**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BERNARDINO, Eliane de Castro *et al.* **Marketing de varejo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 4. ed. 7. São Paulo: Atlas, 2011.
- CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HASCKEL, A. M.; DEL-VECHIO, R. **A vitrina como diferencial competitivo**: as ações das lojas dos shoppings de atacado do setor têxtil de Brusque. [S.l.: s.n.], 2014.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza. **Estratégias de marketing para varejo**: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo. São Paulo: Novatec Editora, 2007.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MALHOTRA, Naresh; EBSTER, Claus; GARAUS, Marion. **Design de loja e merchandising visual**: criando um ambiente que convida a comprar. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MENDES, I.; LUCIAN, R.; ABREU, N. Sensorial Merchandising: Um Experimento no Varejo de Moda para Inclusão de Consumidores Cegos. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p. 126-148, 2019.

MERUGU, Pratima; VADDADI, Krishna Mohan. Visual Merchandising: (um estudo sobre o comportamento de compra impulsiva do consumidor na cidade de Visakhapatnam). **Revista Internacional de Ciência e Pesquisa em Tecnologia de Engenharia (IJETSR)**, v. 4, n. 7, p. 915-927, 2017.

MORGAN, Tony. **Visual merchandising: vitrines e interiores comerciais**. 2. ed. Barcelona: Editora GG, 2011.

NIELSEN. **A Hora certa de ativar o Shopper**. [S.l.: s.n.], 2015.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SACKRIDER, Françoise; GUIDÉ, Gwenola; HERVÉ, Dominique. **Entre vitrinas: distribuição e visual merchandising na moda**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

ZAMBERLAN, Luciano *et al.* **Gestão Estratégica do ponto de venda: decisões para qualificar a performance no varejo**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

ARTIGOS

**CONTRIBUIÇÕES PARA A MELHORIA DA
QUALIDADE DO ENSINO FUNDAMENTAL
A PARTIR DO COMPORTAMENTO
EMPREENDEDOR DO DIRETOR DE ESCOLAS
PÚBLICAS MUNICIPAIS****CONTRIBUTIONS FOR THE IMPROVEMENT OF
THE QUALITY OF ELEMENTARY TEACHING
FROM THE ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR
OF THE DIRECTOR OF MUNICIPAL PUBLIC
SCHOOLS****Jair de Oliveira****jair37@gmail.com**

*Professor do PPGEN - da
UTFPR - Londrina e do DACHS
- UTFPR - Cornélio Procópio -
PR - BR.*

Creuza Martins França**cleo_martinsfranca@hotmail.com**

*Mestra em Ensino pelo
Programa de Mestrado
Profissional em Ensino de
Ciências Humanas, Sociais e da
Natureza (PPGEN) da UTFPR-
LD. Supervisora acadêmica em
Centro Universitário Filadélfia
(UniFil). Londrina - PR - BR.*

Cristhiane Pereira de Lima**cris_limamagri@hotmail.com**

*Especialização em Ensino e
Tecnologia pela Universidade
Tecnológica Federal do Paraná,
Câmpus Londrina. Graduando
em Administração pela Univer-
sidade Estadual do Norte do
Paraná e Coordenador da Incu-
badora de Inovações Tecnológi-
ca da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná (UTFPR),
Câmpus Cornélio Procópio -
Procópio - PR - BR.*

RESUMO

Este artigo buscou avaliar a presença de comportamento empreendedor no trabalho dos diretores das escolas públicas do ensino fundamental, localizadas em uma microrregião do norte do estado do Paraná. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, delineada por meio de estudo de caso e organizada em duas etapas: na primeira, participaram quatro escolas, quando analisadas e selecionadas duas delas, para participarem da segunda etapa, considerando os desempenhos dessas duas unidades no IDEB. Os resultados da segunda etapa mostraram que, apesar de o tema empreendedorismo não ser abordado diretamente nas discussões sobre gestão das escolas públicas municipais, observou-se que os seus pressupostos estavam presentes no cotidiano dos diretores, principalmente, para as características comportamentais associadas ao comprometimento e à persistência. Assim, respeitando as tipicidades e as devidas adequações, entendeu-se que é possível aplicar os pressupostos do empreendedorismo à gestão das escolas públicas municipais.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Setor Público. Diretor escolar. Escola Pública Municipal. Ensino Fundamental.

ABSTRACT

This paper aims to evaluate the presence of entrepreneurial behavior in the work of principals of public elementary schools, located in a microregion of the northern state of Paraná. It is a qualitative research, outlined through case study and organized in two stages. In the first stage, four schools participated, then two of them were analyzed and selected to participate in the second stage, considering the performances of these two units in IDEB. The results of the second stage showed that, although the entrepreneurship theme was not directly addressed in the discussions about management of municipal public schools, it was observed that its assumptions were present in the principals' routine, mainly for the behaviors associated with characteristics of commitment and persistence. Thus, respecting the typicalities and appropriate adaptations, it is understood that it is possible to apply the assumptions of entrepreneurship to the management of municipal public schools.

Keywords: Entrepreneurship. Public sector. School principal. Municipal Public School. Elementary School.

1 INTRODUÇÃO

Entre os diversos fatores que norteiam os resultados positivos das escolas nos indicadores de qualidade no ensino, como as políticas públicas local, estadual e federal; o contexto socioeconômico da região da escola; as características individuais, sociais e econômicas dos alunos e de seus familiares; a formação e a ação do corpo docente e da equipe pedagógica, encontra-se a figura do diretor. O trabalho do diretor faz a diferença para a escola alcançar resultados positivos na qualidade do ensino (RIGHETTI, 2015); por isso, é importante o estudo do trabalho do diretor (MEDEIROS *et al.*, 2014a; MEDEIROS *et al.*, 2014b).

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é avaliar a presença de comportamento empreendedor no trabalho dos diretores das escolas pú-

blicas do ensino fundamental, localizadas em uma microrregião do estado do Paraná. Justifica-se a sua realização, pois o empreendedorismo poderia contribuir para a compreensão dos fatores e dos comportamentos que propiciariam aos diretores extrapolar a sua atuação para além da realização das atividades administrativas e pedagógicas normativas e rotineiras (OLIVEIRA; FRANÇA; SILVA, 2018).

Nesse íterim, em vez de se desprezar, previamente, as práticas de gestão oriundas do cenário privado, como o empreendedorismo e as suas relações com outros referenciais teóricos, como o capital social, poder-se-ia discutir a eficácia desses formatos para a gestão escolar (SANÁBIO; MAGALDI; MACHADO, 2017). Dessa forma, como proceder aos ajustes necessários para essa transposição, em que gradação, em quais amoldamentos e quais seriam os cuidados necessários? (OLIVEIRA, 2011; ABRUCIO, 2010; SILVA, 2011; VALADARES; EMENDOERFER, 2015).

Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, delineada por meio de estudo de caso e organizada em duas etapas. As unidades escolares participantes desse estudo foram selecionadas entre aquelas com rendimento escolar em destaque na sua região de atuação, e como parâmetro para a indicação da qualidade do ensino, foi utilizado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Na primeira, participaram quatro escolas, momento em que foram analisadas e selecionadas duas escolas para participarem da segunda etapa, considerando os desempenhos dessas escolas no IDEB. Assim, na sequência, será apresentado o referencial teórico que norteou esta pesquisa, após os procedimentos metodológicos, depois o trabalho de campo e as discussões dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIRETOR ESCOLAR E SISTEMAS DE AVALIAÇÕES

Nesse tópico, serão apresentadas as

discussões sobre o diretor escolar e os sistemas de avaliações. Embora a gestão escolar seja exercida por uma equipe, o foco desse trabalho é a figura do diretor escolar.

2.1.1 Diretor Escolar

Gestão escolar é o trabalho da equipe administrativa – direção, supervisão e coordenação pedagógica, orientação educacional e secretaria da escola – para realização das finalidades, dos princípios, das diretrizes e dos objetivos educacionais (BOCCIA, 2011; LÜCK, 2009; LIBÂNEO, 2004). Segundo Oliveira, Vieira e Augusto (2014), para o Ministério da Educação, a gestão escolar é entendida como a organização e o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros e tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos.

No Brasil, a gestão escolar é exercida sobre a égide da democracia. Assim, a Constituição Federal, em seu artigo 206, nos itens VI e VII, assegura que a gestão do ensino público deverá ser democrática e com padrão de qualidade, bem como especificado no artigo Art. 3º, Inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/1996.

Entre os membros da equipe de gestão, é na figura do diretor escolar que recai a responsabilidade pelas decisões, de modo a fazer a escola atingir seus resultados (LÜCK, 2009). Para Lück (2009, p. 17), o diretor ou diretora escolar é o profissional a quem compete a liderança e a organização do trabalho de todos os que nela atuam (escola). Para Souza e Gouveia (2010), o diretor é o representante legal da escola pública municipal, e o seu trabalho, geralmente, não é conexo a um cargo, mas, sim, a uma função a ser desempenhada por ele, a qual é associada a três dimensões: a administrativa, a pedagógica e a política.

Conforme Sá Filho *et al.* (2019), a dimensão administrativa é a que mais toma tempo do diretor, de maneira que a sua atuação é mais burocrática e menos pedagógica. Ao passo que a dimensão pedagógica, mesmo sendo

considerada por muitos diretores como a mais relevante, recebe menos dedicação e tempo (SOUZA; GOUVEIA, 2010). Apesar de muitos diretores não reconhecerem a dimensão política, ela está muito presente no seu cotidiano (SOUZA; GOUVEIA, 2010) e diferente das demais, a dimensão política seria de iniciativa do diretor e não impositiva pela função (SILVA *et al.*, 2015), e ele atuaria como um agente representante dos interesses da comunidade escolar. (SOTTANI *et al.*, 2018). Em suma, para Souza e Gouveia (2010, p. 175), o trabalho do diretor é de “[...] coordenar a gestão escolar, representar a instituição, responder administrativa e politicamente, zelar, dar suporte e fazer cumprir os objetivos pedagógicos da escola.”

Em sua função, o diretor escolar é cobrado pelo bom desempenho dos alunos e pela boa prestação de serviços pela escola ao cidadão (SOUZA; GOUVEIA, 2010), no entanto, ao mesmo tempo em que a sociedade exige que ele trate com essas demandas, o diretor lida com a escassez de recursos e com a aplicação de conceitos de racionalização e de economia e com a paradoxal situação de busca de resultados com a importância social da escola (SILVA *et al.*, 2015).

Para se alcançar bons resultados, a figura do diretor escolar acumula funções alinhadas a três categorias de gestão escolar, sendo elas (SILVA *et al.*, 2015):

- a) ações administrativas, burocráticas e técnicas;
- b) práticas educacionais e pedagógicas;
- c) habilidade de inovação e envolvimento com a comunidade.

Finalizando, esse tópico, entende-se que a natureza do trabalho do diretor escolar é complexa, revestida de ações administrativas, pedagógicas e políticas e está amparada por habilidade de inovação, a qual contempla a realização de projetos com a participação da comunidade interna e externa (SILVA *et al.*, 2015); desse modo, seria possível abranger as características empreendedoras voltadas para o setor público.

2.1.2 Sistemas de avaliação e o IDEB

Para escolha das unidades escolares, partiu-se do pressuposto de que o desempenho dos alunos, em última instância, é um bom referencial para se avaliar a gestão escolar (ABRUCIO, 2010). Assim, buscou-se por um indicador padrão de avaliação do desempenho dos alunos que pudesse contribuir para a escolha das unidades escolares.

Essas avaliações foram implementadas por meio do Decreto Lei nº 6.094, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), quando o Governo Federal instituiu o Plano de Metas, “compromisso todos pela educação”, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando à mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. No seu artigo 2º, alínea II, estabelece a busca por resultados concretos.

Dessa forma, são necessários padrões e critérios nacionais para acompanhar o sistema de ensino no Brasil. Os indicadores são sinais que revelam aspectos de determinada realidade e que podem qualificar algo. Por exemplo, para saber se a economia do país vai bem, utilizamos, como indicadores, a inflação, a taxa de juros e o nível do desemprego. A variação dos indicadores nos possibilita constatar mudanças (a inflação mais baixa no último ano indica que a economia está melhorando) (Inep-MEC, 2004).

Segundo Castro (2009), com exceção da pós-graduação, o sistema de avaliação da educação no Brasil é recente. Foi a partir do final do século passado (1990), que se começou a desenvolver mecanismos para avaliação da qualidade do ensino brasileiro. Atualmente, o Brasil possui um “complexo e abrangente” sistema de avaliação educacional para os níveis básico e superior (CASTRO, 2009, p. 8). Todas as etapas e os níveis de ensino regular, exceto a educação infantil, sofrem avaliação padronizada, organizada e centralizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) (SILVA, 2010). Para o

nível básico, foi constituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e para o ensino superior, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) é regido pela Portaria n.º 931, de 21 de março de 2005, e é composto por três processos: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC) – conhecida como Prova Brasil – e a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA). Este último foi incluído, recentemente, pela Portaria nº 482, de 7 de junho de 2013 (BRASIL, 2015). O IDEB é um indicador derivado da Prova Brasil (ANRESC). Ele é calculado a partir da multiplicação da taxa de rendimento escolar (aprovação versus evasão) alcançados no censo escolar e pela nota média do desempenho dos alunos na Prova Brasil (para escolas e municípios), e os seus resultados são divulgados bienalmente, por meio de uma escala de zero a dez pontos (BRASIL, 2015).

Por meio das avaliações dos resultados alcançados no IDEB, as escolas refletem sobre os seus resultados e propõem estratégias para melhorar seus rendimentos escolares, aumento da nota (resultado). Avaliações externas (como o IDEB), em última instância – considerando as tipicidades das unidades escolares – proporcionam um entendimento da realidade escolar e podem estimular aprimoramento na gestão escolar, a fim de superar os baixos resultados ou a manutenção dos bons resultados (MESQUITA, 2012; SILVA, 2010). Assim, é possível atribuir, minimamente, que os resultados positivos alcançados na avaliação externa (IDEB) foram derivados dos esforços da equipe de gestão, equipe pedagógica, professores e demais trabalhadores. (MESQUITA, 2012; PIPOLO, 2010).

Concluindo esse tópico, apesar das críticas e das limitações, o IDEB pode ser utilizado como critério para seleção da escola a ser investigada, pois ele é amplamente reconhecido, é um parâmetro para o estabelecimento de metas e é utilizado para comparar os resultados entre as unidades escolares, municípios e regiões (ALMEIDA; DALBEN; FREITAS, 2013;

CHIRINÉA; BRANDÃO, 2015; SOTTANI *et al.*, 2018). Além disso, entende-se que a ação do diretor é decisiva para a escola melhorar os resultados no IDEB (MESQUITA, 2012; PIPOLO, 2010). Entretanto, esse indicador reflete apenas uma pequena parcela da realidade escolar, dadas as tipicidades, as unicidades e a complexidade inerentes às unidades escolares, bem como o grau de participação e de responsabilidade de todos os envolvidos no contexto escolar (SILVA, 2010).

2.2 EMPREENDEDORISMO NO DOMÍNIO DA ESCOLA PÚBLICA

No setor público, a aplicação do empreendedorismo ou a sua derivação para as organizações – denominadas, entre outras definições, de intraempreendedorismo ou empreendedorismo interno (PARKE, 2011; EMMENDOERFER; VALADARES, 2011) – ainda é incipiente (MORAIS *et al.*, 2015; OLIVEIRA; FRANÇA; SILVA, 2018), porém o empreendedorismo pode contribuir para melhorar a forma de gerir o Estado, uma vez que as demandas do cidadão exigem um estilo de gestão diferente do modelo tradicional (ARANA; SILVA, 2016).

Existe dificuldade de se posicionar o empreendedorismo na gestão escolar, pois ele precisa coexistir com os pressupostos legais da administração pública. Se, no setor privado, o empreendedor possui liberdade para agir, no setor público, o agente empreendedor deverá fazer o que a lei lhe permite (MEIRELLES, 1989). O conceito de Empreendedorismo no Setor Público (ESP) ainda está em construção, e, para a sua correta apropriação, é necessária uma discussão crítica, visto que sua adequação à administração pública é complexa (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Contudo, respeitando as peculiaridades e as limitações provenientes de aspectos legais, de cunho orçamentário e das políticas públicas, sem prejuízos de qualquer ordem, é possível aplicar o empreendedorismo no setor público, com a criação de valor para o cidadão (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; VALADARES *et al.*, 2012). Com isso, há inúmeras limitações no processo de transposição

desse conceito, tanto de ordem de efetividade organizacional, bem como de interesses pessoais – dos agentes públicos – os quais podem sobressair aos interesses da sociedade (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Além disso, as características organizacionais interferem no modelo de agente empreendedor, pois o empreendedorismo pode-se desenvolver de modo diferente, dependendo do órgão público (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016).

O empreendedorismo é um campo polisêmico que envolve diversas áreas, como administração, economia, sociologia, psicologia, antropologia, direito, contabilidade e por que não a pedagogia? (MORAIS *et al.*, 2015). A pedagogia em sua área de especialização, gestão escolar, é ancorada pela promoção de práticas administrativas e pedagógicas, algumas das quais poderiam ser caracterizadas como ações empreendedoras. As discussões sobre o histórico do empreendedorismo estão além do escopo deste trabalho, de acordo com Paiva Junior e Cordeiro (2002) e Verga e Silva (2015). No campo conceitual, o empreendedorismo se desenvolveu a partir de dois enfoques principais de estudos: o econômico e o comportamental. O interesse deste trabalho é com o campo comportamental. Essa linha busca entender as motivações, os comportamentos e as características dos indivíduos empreendedores (FILION, 1999). Segundo Filion (1999), as pesquisas vinculadas aos aspectos comportamentais resultaram em uma importante série de listas de características do comportamento dos indivíduos denominada Características do Comportamento Empreendedor (CCEs), um dos pioneiros nessa linha foi o McClelland (1961). Nessa proposição, os fatores psicológicos conduziram os indivíduos à necessidade de realização, e essa busca contribuiria para o desenvolvimento econômico das sociedades. Para Filion (1999), com o passar do tempo, as pesquisas dos comportamentalistas se distanciaram das convicções da teoria dos traços de personalidades – de que o indivíduo seria detentor de traços empreendedores inatos – e disponibilizaram uma série de listas de características do comportamento dos indivíduos, as quais seriam inerentes aos empreendedores, organizadas em

três conjuntos distintos: (i) realização, (ii) poder e (iii) planejamento. Por exemplo, o projeto de formação de empreendedores, Empretec, desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e aplicado no Brasil pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), utiliza as 10 características empreendedoras oriundas da pesquisa realizada pelo *Management Systems International*, as quais são listadas a seguir: 1) busca de oportunidades e iniciativa; 2) correr riscos calculados; 3) exigência de qualidade e eficiência; 4) persistência; 5) persuasão e rede contatos; 6) independência e autoconfiança; 7) comprometimento; 8) busca de informações; 9) estabelecimento de metas; e, 10) monitoramento e planejamentos sistemáticos.

Considerando o amplo uso das características empreendedoras de McClelland (1961) para análise do perfil empreendedor, Jacometti, Cruz e Baratter (2011) apresentaram uma proposta de categorização. França, Freire e Oliveira (2016), amparados pelo trabalho de Jacometti, Cruz e Baratter (2011), realizaram uma pesquisa semelhante à proposta desta pesquisa e constataram que o trabalho do diretor escolar, apesar de ser regulamentado e normatizado, possui matizes, as quais poderiam indicar a presença de características empreendedoras. Entre elas, destacam-se a busca por oportunidade (inovação - iniciativa para propor algo novo) e a persuasão, por meio das seguintes ações: busca pelo apoio e mobilização dos grupos fora da escola (prefeituras, pais, comunidade e empresas); mobilização das pessoas nos projetos para melhoria da qualidade da educação; definições claras sobre os papéis assumidos por integrante da equipe alinhando proposição e gestão de projetos novos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é classificada, quanto à sua natureza, como aplicada, a seu objetivo, como exploratório, à sua abordagem, como qualitativa e, aos seus procedimentos, de estudo de caso (GIL, 2019). Desse modo, os seus proce-

dimentos metodológicos foram pautados em Yin (2016) e Moreira (2011). Essa modalidade de pesquisa, entre outros interesses busca “[...] contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que poderia ajudar a explicar o comportamento humano.” (YIN, 2016, p. 7). Na definição do delineamento desta pesquisa, dois pontos importantes para a pesquisa qualitativa mereceram atenção: a formulação de boas perguntas e o conhecimento do tema de estudo (YIN, 2016).

Como modelo para delinear a lógica nas ligações entre as questões de pesquisa, os dados e as alternativas para analisá-los, foi escolhido o estudo de caso múltiplo (YIN, 2016). Na educação, esse delineamento pode ser usado para um estudo descritivo de uma escola como o todo ou de uma pessoa, em nosso caso o trabalho do diretor. (MOREIRA, 2011). Nessa modalidade, busca-se entender e compreender como os fenômenos ocorrem e por que ocorrem, (MOREIRA, 2011). Além disso, as pesquisas desta natureza exigem uma análise reflexiva dos registros e das evidências, as quais são coletadas de modos diretos ou indiretos, por meio de documentos ou observações pessoais dos entrevistadores (MOREIRA, 2011; PARO, 2010).

Quanto ao objetivo geral, esta pesquisa buscou avaliar a presença de comportamento empreendedor no trabalho dos diretores das escolas públicas do ensino fundamental, localizadas na microrregião de Cornélio Procópio – PR. Assim, foram realizadas duas etapas de pesquisa, com os seguintes objetivos parciais: na primeira etapa, verificaram-se a existência do comportamento empreendedor e a identificação de ações empreendedoras, ao passo que, na segunda etapa da pesquisa, avaliaram-se como essas ações ocorreram e quais os fatores que alavancaram a sua realização no trabalho do diretor; desse modo, considerando o que foi realizado vinculado ao empreendedorismo, como e por quê?

De tal modo, os dados foram coletados em duas etapas: na primeira, investigaram-se quatro escolas com o IDEB em proeminência na região do estudo; e, na segunda, escolheram-se as escolas que tivessem um IDEB de referência, ou seja,

que superaram a meta em 2013 ou em 2015.

Nas duas etapas, foram seguidos os seguintes procedimentos: escolha das unidades de análise, contatos com as diretoras e agendamento da visita ao local de trabalho delas, elaboração e avaliação do roteiro (protocolo) para conduzir a coleta de dados, análise dos dados e validação.

Para coleta de dados, Yin (2016) aponta que, na pesquisa qualitativa, o mais indicado é se utilizar de um protocolo de pesquisa, no lugar de questionários ou roteiros. O instrumento utilizado na primeira etapa da pesquisa possuía 46 questionamentos, organizado em duas seções e foi concebido para ser aplicado pelo pesquisador. A primeira seção abordou a trajetória educacional e profissional do diretor e, na segunda seção, os de empreendedorismo. Essa segunda seção foi elaborada tendo as dez características empreendedoras de McClelland (1961) como pano de fundo e utilizou-se, como referência para formulação dessa seção do roteiro, o questionário aplicado na pesquisa de França, Freire e Oliveira (2016), o qual foi elaborado a partir das descrições propostas por Jacometti, Cruz e Baratter (2011). A seguir, apresentam-se um exemplo de questões, para um conjunto e uma característica empreendedora:

Conjunto de Realizações:

Característica empreendedora: busca de oportunidade e iniciativa:

- a) como você lida com o estabelecimento de datas (prazos) para realização de suas tarefas?;
- b) como os projetos são propostos na escola? (Qual a participação da direção?);
- c) além das verbas (recursos) destinadas à escola, existem outros meios de arrecadação financeira para ajudar com as despesas? Alguns desses, você propôs ou já existiam na escola? Se sim, explique.

Para as definições operacionais desse trabalho, entendem-se características empreendedoras como um conjunto de comportamentos que seriam externalizados por meio de ações e atividades, de modo que possibilitasse distinguir-se comportamentos em um *continuum* – de baixo, médio e alto grau de intensidade.

Na análise dos dados da primeira etapa da pesquisa, procederam-se às transcrições literais das entrevistas e à organização das verbalizações em quadros por meio do software Excel, a fim de se comparar às respostas dos diretores com as ações esperadas para a referida característica, conforme exemplo da característica: a busca de oportunidades de iniciativa, apresentada no quadro 1.

Quadro 1 – Exemplo de avaliação das características empreendedoras

Característica	Comportamento esperado	Ação mencionada	Comparação e Classificação grau de intensidade das ações
A Busca de oportunidades e iniciativa	Age proativamente, antecipando os efeitos dos eventos e busca por oportunidades para melhorar as condições da escola e da comunidade interna.	Dados coletados das entrevistas	Baixo Médio Alto

Fonte: adaptado de Jacometti, Cruz e Baratter (2011).

Logo, seguindo essa orientação, os dados foram categorizados, considerando as demais características empreendedoras.

3.1 PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA

Para escolher as unidades de análises,

inicialmente, levantaram-se os indicadores de IDEB municipais das 14 cidades localizadas em uma microrregião geográfica no norte do estado do Paraná (IPARDES, 2017). Os dados do IDEB das cidades foram recolhidos do site: <http://ideb.inep.gov.br/>. Para a escolha da cidade, utilizou-se a amostra intencional; nesse

modelo, a intenção é dispor de unidades que, segundo Yin (2016, p. 79), “[...] gerem os dados mais relevantes e fartos, considerando o seu tema de estudo.” Assim, a cidade de estudo foi escolhida por ser a maior em número de habitantes da sua mesorregião. Ela apresentou, para o ano de 2011, um IDEB de 5 pontos, para

o ano de 2013 de 5,4 pontos e para 2015 de 5,7 pontos. Conforme demonstrado no quadro 2. A cidade alcançou as metas ou conseguiu equipará-la durante esse período. Apesar dessa evolução, o resultado do IDEB de 2015 ficou ligeiramente abaixo da média para o estado do Paraná, que foi de 6,1 pontos.

Quadro 2 – IDEB do município

2011		2013		2015	
IDEB	Meta	IDEB	Meta	IDEB	Meta
5,0	5,1	5,4	5,4	5,7	5,6

Fonte: (BRASIL, 2017, online).

Após a definição do município, procedeu-se a escolha das unidades de análise que participariam do estudo. Foram selecionadas e convida-

das quatro escolas, que apresentaram um indicador de IDEB de destaque entre as unidades municipais, conforme quadro 3.

Quadro 3 – IDEB das escolas municipais

Unidade de análises	2013		2015	
	IDEB	Meta	IDEB	Meta
Unidade de Análise 1 (UA1)	6,0	5,1	5,8	5,4
Unidade de Análise 2 (UA2)	5,0	5,4	6,0	5,7
Unidade de Análise 3 (UA3)	6,6	6,2	6,2	6,5
Unidade de Análise 4 (UA4)	5,9	5,5	5,7	5,8

Fonte: (BRASIL, 2017, online).

O maior IDEB entre as escolas participantes do estudo, em 2013, foi 6,6 pontos e o menor de 5,0 pontos, com exceção de uma escola, as demais superaram as metas, conforme apresentado no quadro 3. No ano de 2015, o maior valor foi 6,2 pontos e o menor 5,7, nessa avaliação, duas escolas não alcançaram as metas nesse ano.

Participaram desta etapa da pesquisa quatro escolas localizadas na microrregião norte do estado do Paraná. As visitas às escolas ocorreram no período de outubro a dezembro de 2016. As visitas foram autorizadas pela Secretaria de Educação Municipal e, previamente, agendadas com os respectivos diretores.

Quadro 4 – Perfil das diretoras

	A	B	C	D
Graduação	Letras	Pedagogia e mais um curso	Pedagogia e mais um curso	Pedagogia e mais um curso
	Pública	Pública	Pública	Pública
	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
Especialização	Psicopedagogia institucional	Psicopedagogia, Educação inclusiva e Neuropsicologia	Orientação e Supervisão Escolar	Supervisão e Orientação e em Psicopedagogia
Experiência no ensino	15 anos	13 anos	30 anos	30 anos
Experiência na direção	2 anos	4 anos	10 anos*	2 anos
Modalidade	Integral	Integral	Integral	Parcial
A escola participa do JEPP	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: dados da pesquisa.

Notas: * Períodos intermitentes.

1 JEPP - Curso Jovens Empreendedores – Primeiros Passos (JEPP) é uma ação promovida pelo SEBRAE para a fomentar a educação e a cultura empreendedora para cada um dos nove anos do ensino fundamental (SEBRAE, 2019).

Em relação às diretoras participantes na pesquisa, três possuem formação em Pedagogia e uma em Letras. Todas se formaram em escolas públicas, na modalidade presencial. As quatro entrevistadas possuem especialização, e o tempo médio de trabalho na educação/ensino é de 22 anos e, na direção escolar, é de quatro anos e seis meses, apenas uma entrevistada trabalhou na iniciativa privada, mas, atualmente, atua somente na esfera pública. As escolas que elas dirigiam eram em período integral e participavam do programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEEP) em convênio entre a prefeitura municipal com o SEBRAE, consoante demonstrado no quadro 4.

3.2 SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA

Depois da identificação das ações empreendedoras das diretoras, conforme o tratamento de dados da segunda seção do roteiro de entrevista, realizada na etapa 1 desta pesquisa, buscou-se, por meio de uma entrevista pessoal, verificar como e por que essas ações empreendedoras ocorreram e quais os fatores que alavancaram sua realização no trabalho do diretor,

Quadro 5 – Grau de intensidade

Característica	Intensidade		
	Alto	Médio	Baixo
Busca de Oportunidades e Iniciativa	X		
Persistência	X		
Correr riscos calculados			X
Exigência de qualidade e eficiência		X	
Comprometimento	X		
Busca de informações		X	
Estabelecimento de metas		X	
Planejamento e monitoramento sistemático		X	
Persuasão e rede de contatos	X		
Independência e autoconfiança		X	

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à persuasão, verificou-se que os eventos ou projetos extraordinários das escolas só ocorrem por meio de um grande esforço de mobilização aplicado pelas diretoras. Assim, elas buscam apoio nos pais, nas autoridades e na comunidade externa e, nas condições adversas, pois elas se mostram totalmente empenhadas para

por meio de uma entrevista pessoal.

Participaram dessa etapa da pesquisa as diretoras das Unidades de Análise UA1 e UA2, cujas escolas superaram as metas do IDEB para o ano de 2015, conforme apresentado no quadro 2. Essa etapa da pesquisa ocorreu no mês de junho e julho de 2017. Os resultados dessas etapas são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Da primeira etapa

Foi possível identificar a presença de comportamento empreendedor em diversas ações quando foram realizadas no exercício da função. As características empreendedoras mais vinculadas com essas ações foram a iniciativa e a persistência. Além dessas características, outras duas merecem destaques, já que suas presenças ficaram muito nítidas no cotidiano das diretoras: comprometimento e persuasão, conforme apresentados no quadro 5.

conseguir algo que, muitas vezes, depende totalmente de instâncias superiores. Quanto ao comprometimento, essa característica se destaca entre as demais pelo alto grau de envolvimento das diretoras com a função e com o atendimento às necessidades da comunidade. Nas situações em que as diretoras podem resolver as situações-proble-

ma individualmente, ainda assim, elas consultam toda a equipe, para que, em equipe, decidam pelo melhor caminho a ser trilhado pela escola.

Ressalta-se que as diretoras realizam outras atividades empreendedoras, mas com menor nível de intensidade. Por exemplo, quanto à característica exigida da qualidade e da eficiência, elas desenvolveram ou adaptaram mecanismos para planejamento e monitoramento, como planilhas, quadros de aviso, registro em livros e atas e realização de reuniões periódicas. No entanto, essas atividades são mais de ordem ordinárias – regulares da função de direção – do que associadas a objetivos desafiadores e com alto grau de significados – conteúdos empreendedores, por isso, cinco características receberam apontamentos médios. Quanto a correr riscos calculados, geralmente, as diretoras submeteram os seus projetos aos órgãos consultivos – como a Associação de Pais e Mestres (APM) – de modo a diminuir os riscos e buscar apoio e aprovação para as atividades.

4.1.2 Da segunda etapa

Ao avaliar os resultados dessa fase da pesquisa, verificou-se que, nas proposições para a realização de atividade empreendedoras, a liberdade de ação das diretoras é limitada; geralmente, elas ocorrem por meio de orientações superiores, as quais indicam a necessidade de se fazer os projetos, mas possibilita que elas decidam sobre qual projeto executar e como fazê-lo.

Desse modo, as incidências de ações empreendedoras no cotidiano do diretor escolar não são tão evidentes, das quatro características empreendedoras em evidência na etapa 1 e constante no quadro 4: Iniciativa, Persuasão, Comprometimento e Persistência – para as atividades de iniciativa e de persuasão, não foram encontradas fortes grau de incidências, principalmente, pois, quando da sua realização, elas foram direcionadas para o trato com a Secretaria Municipal de Educação, associadas a atividades rotineiras de relacionamento com superiores.

Por outro lado, constatou-se uma alta intensidade de ações de comprometimento e de

persistência, indicando que, após assumir a responsabilidade sobre um evento, as diretoras aplicaram os esforços necessários para que pudessem alcançar os resultados desejados. Em suma, observou-se a presença de ações empreendedoras; contudo, elas ainda são embrionárias, coexistem com outras responsabilidades e possuem características próprias do cotidiano escolar.

4.2 DISCUSSÕES

Apesar de o tema empreendedorismo não ser abordado diretamente nas discussões sobre gestão das escolas públicas, observou-se que os seus pressupostos estavam presentes no cotidiano das diretoras por meio de ações ou atividades que se assemelham com as características empreendedoras. A realidade das escolas públicas é um campo fértil para propagação do empreendedorismo; verificou-se que são espaços com diversas demandas e que a ação do diretor faz toda a diferença para superar as restrições para implementação de novos projetos, a maioria delas de cunho financeiro/orçamentário e para transformar as dificuldades em oportunidades, em uma clara intenção de contribuir com a melhoria da qualidade do ensino. Entretanto, como conseguir esses resultados diante dessas limitações? É nesse cenário que aflore a habilidade da diretora em alinhar condições para se conseguir mobilizar pessoas para realizar inúmeros eventos e arrecadar recursos financeiros, os quais são aplicados nas atividades da escola. Contudo, essas ações são pautadas no respeito aos ordenamentos legais e na hierarquia e estão um pouco além do citado por Valadares e Emmendoerfer (2015, p. 87), de que “[...] constrói coalizões políticas para usufruir as oportunidades na organização [...]”, entende-se que as diretoras não apenas usufruem das oportunidades, mas agem – lideram – para criar as situações oportunas.

Os resultados apontaram que não foram realizadas ações inovadoras de grande impacto pelos diretores, mas sim, de pequena abrangência; isso não significa a inexistência de comportamento empreendedor, o que ocorre é que

as escolas municipais possuem especificidades que as distinguem dos demais órgãos públicos (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016).

No campo teórico, verificou-se que os diretores exercem um conjunto de ações derivadas dos estudos de empreendedorismo, e que essas ações contribuem, significativamente, para os resultados das escolas, principalmente, no tocante à complementariedade do que é disponibilizado aos alunos e à comunidade, se quiser ir além do senso comum, a iniciativa para isso é da direção. Assim, em última instância, é possível questionar a existência do empreendedorismo nesse setor público, mas os resultados mostraram que os diretores realizam ações, extrapolam a ação ordinária dos diretores, que poderiam ser explicados pelos pressupostos do empreendedorismo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi avaliar a presença de comportamento empreendedor no trabalho dos diretores das escolas públicas do ensino fundamental, localizadas na microrregião de Cornélio Procópio – PR, assim foram identificadas, inicialmente, quatro características empreendedoras - iniciativa, persuasão, comprometimento e persistência, - e duas dessas características - comprometimento e persistência - predominaram no cotidiano do diretor de escola pública, nesse aspecto, entende-se que o trabalho do diretor de escola pública municipal é empreendedor, o que implica que o comportamento empreendedor dos gestores contribui para a realização de projetos educacionais inovadores e, conseqüentemente, gera impactos para a melhoria da qualidade do ensino. Assim, acredita-se que, sim, respeitando as especificidades do setor, o empreendedorismo está presente no cotidiano das escolas públicas municipais.

Quanto ao uso do indicador IDEB para a escolha das escolas, entende-se que esse indicador, como qualquer outro destinado à avaliação da qualidade da educação, apresenta imperfeições e limitações; no entanto, apesar dessas situações, o presente estudo apurou que o IDEB é um dos parâmetros utilizados pela equipe de

gestão das escolas para identificar a situação da qualidade do ensino na unidade escolar e propor medidas de melhorias; assim, o IDEB mostrou-se pertinente para a finalidade desse artigo; porém, para outras aplicações, é preciso ponderar a sua real eficácia.

Quando os resultados do IDEB representam pontuações indesejadas, exigem dos diretores a realização de ações para reverter o quadro ou, nos melhores dos casos, para manutenção dos resultados positivos. Apesar de não ser uma ação individualizada do diretor e da escola, a maior carga de responsabilidade sobre os resultados dos indicadores é atribuída ao diretor. Contudo, fica a indagação: como aplicar as mudanças demandadas para a manutenção ou melhoria do IDEB sem os devidos investimentos, sem a autonomia necessária, sem a valorização do trabalho do diretor, da equipe e dos professores, enfim, sem a infraestrutura ideal?

Apesar dessas circunstâncias, o caminho escolhido pelas diretoras é não se intimidar com as dificuldades, quase sempre, ir além das práticas comuns e aplicar um forte senso de comprometimento para envolver a equipe no processo de melhoria ou manutenção dos resultados. Condutas, conforme apontado por Oliveira (2011), de inconformismo com a situação atual. Essa constatação foi importante, pois enaltece ainda mais o papel dessas profissionais – diretoras, pois elas ocupam essa posição em busca de algum reconhecimento e um ideal, mas não em busca de ganhos financeiros. Ser diretora, no atual cenário da educação pública para escolas municipais, é uma escolha abnegável e uma missão profissional – altruísmo, visto que os privilégios do cargo são mínimos, enquanto as responsabilidades são enormes. Esse desprendimento de benefícios financeiros evidencia que existem componentes da gestão escolar que estão além dos requisitos estatutários do cargo. Olhando por essa perspectiva, percebe-se que esses componentes podem ser ligados a diversos fatores, como a recompensa simbólica – *status*, ou como o empreendedorismo.

Assim, compreende-se que a inserção do empreendedorismo no campo de gestão es-

colar é bem-vinda, apesar de, claro, necessitar de investigações mais em profundidade e de ajustes teóricos. O empreendedorismo no setor público progride sob outro prisma, quando comparado ao empreendedorismo tradicional e possui especificidades próprias, em especial na educação municipal.

Concluindo, sugere-se a realização de pesquisas de cunho quantitativo para verificar o grau de intensidade das características empreendedoras em uma amostra relevante de unidades escolares, bem como a replicação desse estudo, qualitativo, em outras cidades da microrregião norte do estado do Paraná. Além dessas sugestões, recomenda-se avaliar como a participação da escola no programa JEEP sensibilizaria outros setores da escola e verificar de que modo a ação política do prefeito afeta a disseminação do empreendedorismo para escola pública. Por fim, apesar de não ser o tema central dessa pesquisa, observou-se que o trabalho do diretor de escola pública municipal, ainda, é pouco valorizado. Essa observação e as constatações levantadas neste trabalho corroboram Valadares e Emmendoerfer (2015), de que o desafio na difusão do empreendedorismo no setor público depende de quem o promove – o agente empreendedor. Neste estudo, ficou evidente que as diretoras priorizam alcançar resultados para a coletividade aos resultados pessoais, por isso, entendemos que a melhoria do ensino perpassa pelo reconhecimento do trabalho do diretor escolar. Por fim, acrescenta-se que este estudo apresenta limitações que impõem restrições para uma generalização dos seus resultados, visto que a cidade escolhida foi intencional e o número de unidades de análise é pequeno, dado o tamanho do universo.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. Fundação Victor Civita. **Estudos e pesquisas educacionais**, v. 1, p. 211-240, 2010.
- ALMEIDA, L. C.; DALBEN, A.; FREITAS, L. C. O Ideb: limites e ilusões de uma política educacional. **Educação e Sociedade**, v. 34, n. 125, p. 1153-1174, dez. 2013.
- ARANA, A. R. A.; SILVA, M. A. Empreender: um novo olhar sobre a gestão pública brasileira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, 2016.
- BOCCIA, M. B. **Os Papéis Assumidos pelos Diretores de Escolas**. São Paulo: Paco Editorial, 2011.
- BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M. M.; BRITO, M. J. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, 2016.
- BRASIL. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programa e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 abr. 2007.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Educação básica**. 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-basica>. Acesso em: 1 out. 2015.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Resultados e metas**. 2017. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/>. Acesso em: 1 out. 2017.
- CASTRO, M. H. G. Sistemas de avaliação da educação no Brasil - avanços e novos desafios. **São Paulo Perspec.**, v. 23, n. 1, p. 5-18, jan./jun. 2009.
- CHIRINÉA, A. M.; BRANDÃO, C. F. O IDEB como política de regulação do Estado e legi-

- timização da qualidade: em busca de significados. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 23, n. 87, p. 461-484, 2015.
- EMMENDOERFER, M.; VALADARES, J. L. Reflexões e Perspectivas acerca da Construção do Conhecimento sobre Empreendedorismo Interno. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 88-117, 2011.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.
- FRANÇA, C. M.; FREIRE, G. G.; OLIVEIRA, J. Ações empreendedoras de sucesso: discutindo o perfil do gestor escolar. In: SEA – SIMPÓSIO DE ENSINO E APRENDIZAGEM: ATUALIDADES, PROSPECTIVAS E DESAFIOS, 3., 2016, Londrina. **Anais [...]**. Londrina: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2019.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Indicadores da qualidade na educação**. RIBEIRO, V. M. R.; KALOUSTIAN, S. Brasília, 2004.
- IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES). **Mapas**. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_fisica/relacao_mun_micross_mesos_parana.p Acesso em: 1 out. 2017.
- JACOMETTI, M.; CRUZ, G. A.; BARATTER, M. A. Perfil empreendedor: uma reflexão sobre a formação empreendedora baseada em cultura, poder e estratégia. **Administração de Empresas em Revista**, v. 10, p. 191-206, 2011.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- MCCLELLAND, D. C. **The Achievement Society**. Princeton: Van-Nostrand, 1961.
- MEDEIROS, M. L. *et al.* Diretor de escola pública: da totalidade a centralidade? **Nucleus**, v. 11, n. 2, p. 69-84, 2014a.
- MEDEIROS, M. L. *et al.* Gestão escolar: afinal, que fins estão sendo buscados? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 30, n. 1, 2014b.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais Ltda, 1989.
- MESQUITA, S. Os resultados do Ideb no cotidiano escolar. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, v. 20, n. 76, p. 587-606, jul./set. 2012.
- MORAIS, M. C. A. *et al.* Polisssemias do empreendedorismo no setor público. **REGEPPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 2316-2058, 2015.
- MOREIRA, M. A. **Metodologias de pesquisa em ensino**. São Paulo: Livraria da Física, 2011.
- OLIVEIRA, J.; FRANÇA, C. M.; SILVA, F. M. Gestão escolar empreendedora: algumas evidências. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 17, n. 32, p. 100-121, 2018.
- OLIVEIRA, N. A. A. Diretor Escolar: o empreendedorismo como alternativa de administração educacional. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 2, n. 3, 2011.
- OLIVEIRA, D. A.; VIEIRA, L. F.; AUGUSTO, M. H. Políticas de responsabilização e gestão escolar na educação básica brasileira. **Linhas Críticas**, v. 20, n. 43, p. 529-548, 2014.

- PAIVA JUNIOR, F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Anpad, 2002.
- PARKER, S. C. Intrapreneurship or entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 19-34, 2011.
- PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, p. 763-778, dez. 2010.
- PIPOLO, D. S. M. Círculos de avaliação. Uma forma de dialogar com os resultados educacionais. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 53, n. 3, p. 1-8, 2010.
- RIGHETTI, S. Ação de diretor eleva nota de escola pública em SP. **Folha de São Paulo - Educação**, São Paulo, 19 abr. 2015.
- SÁ FILHO, P. S. *et al.* Entre papéis, sujeitos e sentimentos: o gestor escolar nas instituições de ensino público brasileiras. **Revista Ciências & Ideias**, v. 10, n. 1, p. 25-39, 2019.
- SANÁBIO, M. T.; MAGALDI, C. A.; MACHADO, C. S. Gestor escolar empreendedor: uma breve reflexão teórica sobre empreendedorismo e capital social. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 6, n. 1, 2017.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Educação empreendedora no ensino fundamental**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/educacao-empredora-no-ensino-fundamental>. Acesso em: 18 ago. 2019.
- SILVA, G. A. B. *et al.* Gestão de organizações públicas: uma análise bibliométrica das competências dos gestores escolares. **Temas de Administração Pública**, v. 10, n. 1, 2015.
- SILVA, J. M. A. P. A construção da identidade de diretores: discurso oficial e prática. **Educação em Revista**, p. 211-230, 2011.
- SILVA, I. F. O sistema nacional de avaliação: características, dispositivos legais e resultados. **Estudos em avaliação educacional**, v. 21, n. 47, p. 427-448, 2010.
- SOTTANI, N. B. B. *et al.* Políticas públicas de formação de diretores de escolas públicas no Brasil: uma análise do programa nacional escola de gestores da educação básica. **Revista arquivos analíticos de políticas educativas**, v. 26, n. 26, 2018.
- SOUZA, Â. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, n. 1, p. 173-190, 2010.
- VALADARES, J. L. *et al.* O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2012.
- VALADARES, J.; EMMENDOERFER, M. A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 82-98, 2015.
- VERGA, Everton; SILVA, Luiz Fernando Soares da. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, 2015.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

doi:10.12662/2359-618xregea.v9i1.p123-135.2020

ARTIGOS

O BALANCED SCORECARD APLICADO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO NA PREFEITURA DE IBIÚNA, ESTADO DE SÃO PAULO

BALANCED SCORECARD APPLIED TO THE CITY PUBLIC ADMINISTRATION: A STUDY IN THE CITY HALL OF IBIÚNA, SÃO PAULO

RESUMO

O planejamento estratégico produz um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. O Balanced Scorecard permite que haja um alinhamento entre missão, visão e valores, por meio de indicadores que são agrupados em quatro perspectivas que, segundo Niven (2002), na administração pública, são cidadãos, processos internos, aprendizagem e crescimento e orçamento/financeiro. O objetivo deste trabalho foi elaborar o Balanced Scorecard na administração pública no município de Ibiúna, estado de São Paulo, Brasil. A pesquisa tem natureza qualitativa com aplicação do método do estudo de caso, por tratar de situações complexas, contemporâneas e contextualizadas (YIN, 2015). Os resultados indicam que a elaboração do *Balanced Scorecard* é aplicável ao setor público e permite a consolidação das metas estabelecidas no Plano Diretor, Plano Plurianual, na lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual, aumentando o controle e a transparência das informações, melhorando o alinhamento com a visão e a missão do município, correspondendo aos preceitos modernos da transparência.

Palavras-chave: Gestão Pública. Planejamento Municipal. Balanced Scorecard.

ABSTRACT

The strategic planning produces an articulated result, in the form of an integrated system of decisions. The Balanced Scorecard enables an alignment between mission, vision and values by means of indicators that are grouped into four perspectives that, according to Niven (2002), in public administration, the prospects are citizens, internal processes, learning and growth and financial/budget. The objective of this work was to elaborate the Balanced

Alequexandre Galvez Andrade
aleq.galvez@ifsp.edu.br

Doutorando em Administração pela Universidad Columbia del Paraguay, UCP, Paraguai. Professor do Instituto Federal de São Paulo. São Roque - SP - BR.

Yohanna Godinho da Silva Moraes
yohanna.gsm@gmail.com

Bacharel em Administração pelo Instituto Federal de São Paulo. São Roque - SP - BR.

Eduardo Roque Mangini
eduardo.mangini@uol.com.br

Doutor em Administração. Professor do Instituto Federal de São Paulo. São Roque - SP - BR.

Scorecard in public administration in the municipality of Ibiúna, state of São Paulo, Brazil. The study has a qualitative nature with the application of the case study method, for dealing with complex, contemporary and contextualized situations (YIN, 2015). The results indicate that the development of the *Balanced Scorecard* is applicable to the public sector, and allows the consolidation of the goals established in the Master Plan, Multi-year Plan, Law of Budgetary Guidelines and Annual Budgetary Law, increasing the control and transparency of information, improving the alignment with the vision and mission of the municipality, corresponding to the modern precepts of transparency.

Keywords: Public Management. Municipal Planning. Balanced Scorecard.

1 INTRODUÇÃO

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta estratégica amplamente usada nas várias organizações privadas (KAPLAN, 2012), cujo foco é a conciliação entre os objetivos aparentemente conflitantes em uma estratégia geral (SMANDEK *et al.*, 2010) in effect, proposing a consistent policy for IP in research and development (R&D. Além de todo o conjunto de indicadores de desempenho financeiro, o BSC também oferece a mensuração de aspectos intangíveis (RAVAL; KANT; SHANKAR, 2019) bem como retrata a missão e a estratégia em objetivos e medidas, por meio de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e do crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992). Como apontado por Agostino e Arnaboldi (2012), a importância do BSC reside em escolher quais as características e como avaliar o desempenho organizacional por meio dos indicadores-chave de desempenho (KPI's). O BSC é uma ferramenta capaz de conectar a estratégia organizacional com tarefas específicas dos colaboradores de uma empresa (ANTONSEN, 2014). Também apresenta, como grande vantagem, a mensuração dos fatores relaciona-

dos com a estratégia empresarial (PUNNIYAMOORTHY; MURALI, 2008). Outro fato de destaque é que potencializa a execução do plano estratégico, sejam eles simples ou complexos, de tal forma que são mensurados e recompensados adequadamente (KAPLAN; NORTON, 1996). De fato, o BSC evoluiu de uma simples ferramenta estratégica para um sistema gerencial de desempenho, aumentando, assim, sua importância dentro do contexto organizacional e nos diversos setores da economia (PERKINS; GREY; REMMERS, 2014).

Na gestão pública, essa ferramenta tem-se mostrado bastante eficiente e eficaz, pois consegue estabelecer elo entre a estratégia estipulada e os indicadores de desempenho da organização (FERNANDES, 2013; NIVEN, 2002). A adaptação do BSC é fundamental, tanto para preservar a identidade do setor público quanto para focar nas necessidades do cidadão (GHELMAN; COSTA, 2006). É indispensável que esse sistema estratégico possa mensurar, de forma adequada, aspectos prioritários em relação aos recursos dos contribuintes e possua orientação para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos e no atendimento ao cidadão (OLIVEIRA; IZELLI, 2018).

Considerando a necessidade premente de melhoria do serviço público, aliado a questões de transparência e eficiência, o uso do planejamento estratégico pode ser considerado como uma possível solução aos gestores municipais, no sentido de melhorar a utilização dos recursos, proporcionar a maior satisfação, e consequentemente, a qualidade na prestação de serviços (COUTO *et al.*, 2016). Diante disso, este trabalho propõe realizar a elaboração do BSC como ferramenta para auxiliar a gestão no setor público municipal com o uso de dados do Plano Diretor, Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Com isso, o problema de pesquisa é: “como elaborar o BSC em organizações públicas municipais?”, e o objetivo principal deste trabalho é elaborar o BSC na administração pública para auxiliar a gestão e o planejamento municipal. A partir do uso do método de

estudo de caso com observação participante, o estudo teve como objeto a Prefeitura Municipal de Ibiúna com uso de dados secundários que englobam os planos municipais disponíveis no Portal da Transparência em 2018.

O presente artigo é direcionado a pesquisadores e profissionais da administração pública, bem como estudantes e dirigentes do setor público, e está estruturado em cinco partes distintas. A parte seguinte apresenta o referencial teórico, que fornece o embasamento à pesquisa. Na terceira parte, é descrito o método de pesquisa e os dados da organização pública, seguidos pela quarta parte com a apresentação e a análise dos dados coletados. Por fim, na quinta parte, são apresentadas a conclusão e as perspectivas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção tem por objetivo examinar a literatura pertinente ao desenvolvimento da pesquisa. Na primeira discussão teórica, abordam-se os aspectos conceituais e as principais características do *Balanced Scorecard*. Na parte subsequente, discutem-se os conceitos sobre Gestão Pública e os Planos Municipais.

2.1 BALANCED SCORECARD (BSC)

O BSC é uma ferramenta estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) que busca alinhar a missão e a visão da empresa com a estratégia implementada, e esse alinhamento consiste em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem/crescimento. O BSC, ao integrar essas quatro perspectivas, auxilia os gestores a entender as relações funcionais cruzadas que podem levar à otimização de soluções e à tomada de decisão mais assertiva (EKMEKÇI, 2014). As quatro perspectivas do BSC, além de permitirem essa otimização da tomada de decisão, promovem a identificação, a racionalização e o alinhamento das iniciativas com a estratégia e a alocação de recursos (GREILING; GREILING, 2010).

Embora o BSC tenha sido desenvolvido

como um sistema de medição, essa ferramenta pode ser considerada como um sistema de gerenciamento estratégico (PERKINS; GREY; REMMERS, 2014) e ferramenta de comunicação para as empresas que implementam, integralmente, suas múltiplas capacidades (NIVEN, 2002). Sendo um sistema de controle estratégico que não se restringe, unicamente, aos indicadores financeiros, também aborda as medidas não financeiras para que a organização seja observada em todos os aspectos (INAMDAR; KAPLAN, 2002).

O BSC mantém os indicadores financeiros para a análise do resultado final do desempenho gerencial e corporativo; entretanto, inclui outros indicadores intangíveis que buscam a melhora do clima organizacional (KAPLAN; NORTON, 1992; PUNNIAMOORTHY; MURALI, 2008). Na perspectiva financeira, são necessárias ações para gerar imagem positiva aos investidores empresariais (CHAVAN, 2009), e são englobados indicadores e métricas relativos ao crescimento da receita, à redução de custos, à melhoria da produtividade e administração e riscos (KAPLAN; NORTON, 1996). Na perspectiva relacionada aos clientes, abrangem questões relativas à participação de mercado, à satisfação dos clientes, bem como indicadores sobre captação e retenção dos clientes (WILSON; HAGARTY; GAUTHIER, 2006). Sobre os processos, o BSC avalia o grau de inovação nos processos de gestão e a qualidade das operações (KAPLAN; NORTON, 1992). Por fim, a perspectiva da Aprendizagem e do Crescimento abrange questões fundamentais para a sobrevivência empresarial, e essa perspectiva ganha importância a partir dos recursos humanos voltados para a geração de novos produtos e vantagem competitiva (PAPENHAUSEN; EINSTEIN, 2006).

Embora o BSC esteja relacionado na mensuração do desempenho financeiro, essa medida não reflete a missão organizacional de entidades públicas e organizações cujo foco principal não é a lucratividade (EKMEKÇI, 2014). Na esfera pública, o BSC deve incluir medidas relacionadas com a excelência na prestação de serviços,

já que as organizações governamentais devem realizar função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência) (GHELMAN; COSTA, 2006). Isso é embasado na missão governamental, já que tais organizações são caracterizadas por objetivos políticos e sociais, e, portanto, torna-se necessária a adaptação do BSC para essas instituições (CARMONA; GRÖNLUND; CARMONA, 2003). Esse fato é corroborado por Wilson; Hagarty e Gauthier (2006) que afirma que o BSC é uma prática gerencial e estratégica aceita no setor público, como exemplos a cidade de Charlotte (EUA) implementou o BSC (KAPLAN; NORTON, 2000) e o escritório de auditoria do Texas – EUA (TSAO), que, em 2000, ganhou o prêmio Melhores Práticas (*Best Practices*) da Associação dos Contadores do Governo – EUA (NIVEN, 2002).

De uma forma geral, o BSC possui, como finalidade, orientar a gestão da organização e quem faz parte dela, utilizando-se de indicadores financeiros e não financeiros para satisfazer os clientes, colaboradores e outros *stakeholders* da empresa (KAPLAN; NORTON, 1996). Já, na administração pública, o BSC tem como intuito reduzir os custos e melhorar a eficiência operacional dos serviços para a sociedade (FERNANDES, 2013; GHELMAN; COSTA, 2006). Para Niven (2002), o BSC é aplicável ao setor público e dedica um capítulo para explicar os desafios e as adaptações necessárias, sendo a mais significativa a inversão da sequência das perspectivas. Nas organizações públicas, é constituída por cidadãos, processos internos, aprendizagem e crescimento e orçamento, o que determina a importância da execução orçamentária para garantir o cumprimento das metas estabelecidas.

Entretanto, para o BSC formulado obter sucesso – tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas e sem fins lucrativos – ele deve ser monitorado por seus criadores, além de atingir todos os níveis organizacionais (WILSON; HAGARTY; GAUTHIER, 2006).

Os mapas estratégicos para administra-

ção pública municipal são baseados no Plano Plurianual e Lei Orçamentária Anual. Para isso, são criados indicadores e metas que possam identificar e mensurar os objetivos que pretendem ser atingidos, conforme o planejamento estratégico municipal.

2.2 PLANEJAMENTO NO SETOR PÚBLICO

O planejamento estratégico (PE) formulado tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas possui, como objetivo, uma melhoria nos resultados, tornando-os mais eficazes, eficientes e efetivos (RIBEIRO *et al.*, 2016). Entre os vários erros e equívocos no âmbito da administração pública, a falta de planejamento formal propicia o aumento da ineficiência, o desperdício de recursos públicos e eleva os custos dos serviços prestados (ERIG; ANTUNES JUNIOR; RAIMUNDINI, 2009).

Na administração pública, o planejamento estabelecido se dá por meio de documentos formais instituídos pela Constituição Federal: o Plano Diretor, o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). A principal dificuldade no setor público é alinhar o processo do planejamento estratégico com o Plano Plurianual e o orçamento. Nessa perspectiva, o BSC ganha destaque, pois pode auxiliar no controle e no acompanhamento das ações desenvolvidas, promovendo a integração e o alinhamento do planejamento municipal e as metas holísticas da cidade como um todo (ERIG; ANTUNES JUNIOR; RAIMUNDINI, 2009). Porém, a mera declaração do uso de ferramentas de gestão, especificamente do BSC, não assegura a eficácia do processo e a garantia de um serviço público de melhor qualidade (SOMERS, 2005).

2.2.1 Plano Diretor

Conforme a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 182, § 1º, o plano diretor, aprovado pela Câmara Municipal, obrigatório para cidades com mais de vinte mil habitantes,

é o instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana.

O Plano Diretor Municipal tem como finalidade orientar o desenvolvimento e o crescimento do município, sendo revisto a cada dez anos com a participação da população e da câmara de vereadores. A regulamentação do Plano Diretor se deu pela Lei Federal nº 10.257/01, que também é denominada de Estatuto das Cidades. De acordo com as diretrizes gerais estabelecidas, propende-se a ater os princípios, os objetivos e os instrumentos da gestão pública municipal.

2.2.2 Plano Plurianual

O Plano Plurianual (PPA), previsto no Artigo 165 da Constituição Federal de 1988, corresponde ao instrumento político utilizado para estabelecer metas e objetivos por quatro anos. Sendo realizado por todas as entidades públicas do país, estados e municípios, como obrigação de estabelecer um planejamento estratégico a ser seguido. O PPA aborda as diretrizes, os objetivos e as metas da gestão pública; também apresenta os gastos a serem realizados para esses fins serem atingidos, com o intuito de dar mais transparência sobre a aplicação dos recursos e dos resultados alcançados. O Plano Diretor, em conjunto com o Plano Plurianual, poderá ser utilizado para o alinhamento estratégico da organização pública que pretende implantar o *Balanced Scorecard* em sua administração.

2.2.3 Lei de Diretrizes Orçamentárias

Além de nortear a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA), baseado no que foi estabelecido no Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) possui, como finalidade, destacar as prioridades da administração pública para o ano seguinte, já que é feita anualmente. Com isso, permite realizar uma junção entre o planejamento de curto prazo (LOA) e o planejamento de médio prazo (PPA).

A LDO também é utilizada como um regulador sobre as metas estabelecidas pelo Pla-

no Plurianual, visto que o PPA está mais ligado ao planejamento estratégico, e a LDO à formulação de indicadores e ações pretendidas caso seja elaborado o BSC.

2.2.4 Lei Orçamentária Anual

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é o planejamento estabelecido em curto prazo que especifica quando e como serão utilizadas as verbas públicas anualmente, com uma estimativa das possíveis receitas e despesas. O Poder Executivo Municipal é o responsável pela elaboração da LOA. Para esse planejamento obter êxito, deve-se apresentar em conformidade com as metas e os objetivos já estabelecidos no PPA, na LDO, e com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). A LRF foi criada com o intuito de trazer maior transparência ao planejamento e à gestão pública.

3 MÉTODO

O estudo apresenta natureza qualitativa, com a adoção do estudo de caso. A aplicação desse método surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais contemporâneos, complexos e contextualizados (YIN, 2015). Essa complexidade do uso do BSC está relacionada à sua própria característica de alinhamento entre clientes, fornecedores, parceiros e gestores (KAPLAN; NORTON; RUGELSSJOEN, 2010). Outro ponto favorável à escolha do método é por permitir maior profundidade sobre o objeto de estudo (LÖBLER; LEHNHART; AVELINO, 2014; NIVEN, 2002). Ressalta-se que outros estudos que tratam da elaboração e da implementação do BSC também utilizaram o estudo de caso como método (ANTONSEN, 2014; CHAVAN, 2009; PHILBIN, 2011; ROMPHO, 2011) literature focused on the uses and limitations of the Balanced Scorecard in small and medium-sized enterprises (SMEs).

O objeto de estudo foi a Prefeitura de Ibiúna/SP. A cidade de Ibiúna está situada na mesorregião de São Paulo; é considerada um dos maiores municípios em termos de dimen-

são territorial. Essa delimitação é importante para contextualizar a elaboração do BSC.

A pesquisa foi estruturada em cinco etapas, observando o modelo proposto por (MOTERLE; WERNKE; JUNGES, 2019) "IS-SN": "1678-6483", "abstract": "Algumas pesquisas relatam que os gestores das pequenas empresas têm dificuldades para utilizar instrumentos gerenciais da área financeira, o que pode ser influenciado pelo nível de conhecimento dos conceitos relacionados. Nesse sentido, o estudo teve o objetivo de identificar o nível de conhecimento sobre determinados conceitos financeiros por parte dos gestores de micro e pequenas empresas de uma microrregião do Sul de Santa Catarina. A pesquisa se caracteriza como descritiva, com abordagem quantitativa e utilização do procedimento survey para a coleta dos dados de 299 pequenas firmas. Após breve revisão da literatura e evidênciação de estudos anteriores, foram apresentados os dados levantados acerca do nível de conhecimento sobre os conceitos abrangidos. Os resultados destacam que ao menos 55% dos gestores possuem conhecimento sobre os conceitos pesquisados, mas esse contingente não ultrapassou os 75% em qualquer dos itens investigados. Dessumiu-se que o menor nível de conhecimento dos gestores se refere ao conceito de liquidez corrente. Por outro lado, os conceitos mais conhecidos pelos gestores estão vinculados à contabilidade financeira (Ativo Circulante, Passivo Circulante e Demonstração do Resultado. Sendo a primeira uma análise documental; nas demais, utilizou-se da observação participante com a participação do secretário de finanças, uma categoria especial de observação, cujo pesquisador não é apenas um observador passivo (YIN, 2015).

Na primeira etapa, analisou-se o planejamento do município contido no Plano Diretor Municipal, Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA). Esse material estava acessível ao público em geral no Portal da Transparência e no site da Câmara Municipal, devido à tempestividade das peças, sendo o pla-

no diretor, período de 10 anos, o PPA, 4 anos e a LDB e LOA, anual. Utilizou-se o ano de 2018 para esta pesquisa, por representar o último ciclo orçamentário encerrado.

Na segunda etapa, foram definidos os objetivos estratégicos. Na terceira etapa, os programas de governo foram classificados com os objetivos estratégicos. Na quarta etapa, foi elaborado o Mapa Estratégico. Na quinta parte, foram criados os indicadores de desempenho e, por fim, os resultados foram consolidados e apresentados ao secretário de finanças do município.

4 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

A partir das análises iniciais e objetivos propostos no PPA, foram obtidas informações que serviram como categorias para a formulação do mapa estratégico e do BSC. O agrupamento das categoriais resultou nas perspectivas. Sendo assim, foi formulado o modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton (1992) e adaptado por Niven (2002) para atender à gestão pública, utilizando-se das seguintes perspectivas para a administração pública: cidadãos, processos internos, aprendizagem e crescimento e orçamento/financeiro, conforme a figura 1.

Figura 1 - Categorias finais (Perspectivas)

PPA/LOA/LDB	Objetivo Estratégico
Perspectiva Cidadãos/Sociedade	
1. Aumentar a oferta de vagas no ensino público na modalidade educação infantil e fundamental com a construção e reformas de creches, pré-escolas e escolas.	Garantir o ensino público com qualidade a todos
2. Auxílio transporte aos universitários	
3. Manutenção da saúde básica e melhorias ambulatorial e hospitalar	Manter e melhorar a saúde básica
4. Difusão cultural	Incentivar a difusão cultural, turismo, esporte e lazer
5. Incentivo ao turismo, esporte e lazer	
6. Assistência social: proteção social especial a população carente e assistência a pessoa com deficiência	Garantir à Assistência Social para a População
25. Serviços funerários e cemitérios para atender a população carente do município	
7. Infraestrutura urbana	Melhorar a Infraestrutura urbana
24. Urbanismo, transporte e projetos	
Perspectiva Processos Internos	
8. Desenvolvimento econômico pela promoção da indústria e do comércio	Fomentar o desenvolvimento econômico
9. Programa de modernização da administração tributária e gestão dos setores sociais básicos para modernização da gestão pública	Modernizar a administração tributária e a gestão dos setores sociais básicos da gestão pública
12. Manutenção do gabinete do prefeito e dependências	
13. Manutenção da secretaria de governo	Modernizar as secretarias municipais
14. Manutenção da secretaria de administração	
15. Manutenção da secretaria de finanças	Aperfeiçoar o atendimento
17. Manutenção da secretaria de arrecadação	
19. Manutenção da secretaria de agricultura	
21. Administração da secretaria de saúde	
22. Manutenção da secretaria de habitação	
Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	
16. Pasesp (Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público)	Benefícios
12. Manutenção do gabinete do prefeito e dependências	Treinamento
13. Manutenção da secretaria de governo	
14. Manutenção da secretaria de administração	Satisfação Funcional
15. Manutenção da secretaria de finanças	
17. Manutenção da secretaria de arrecadação	Incentivar a Qualificação
19. Manutenção da secretaria de agricultura	
21. Administração da secretaria de saúde	Implantar a Administração de Desempenho
22. Manutenção da secretaria de habitação	
Perspectiva Financeira/Orçamento	
10. Reserva de contingência	Constituir Reserva de Contingência
Lei Orçamentária Anual	Aumentar os Recursos provenientes do Estado e da União
	Aumentar a Base Tributária
	Reduzir custos e despesas

Fonte: elaborado pelos autores.

4.1 FORMULAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

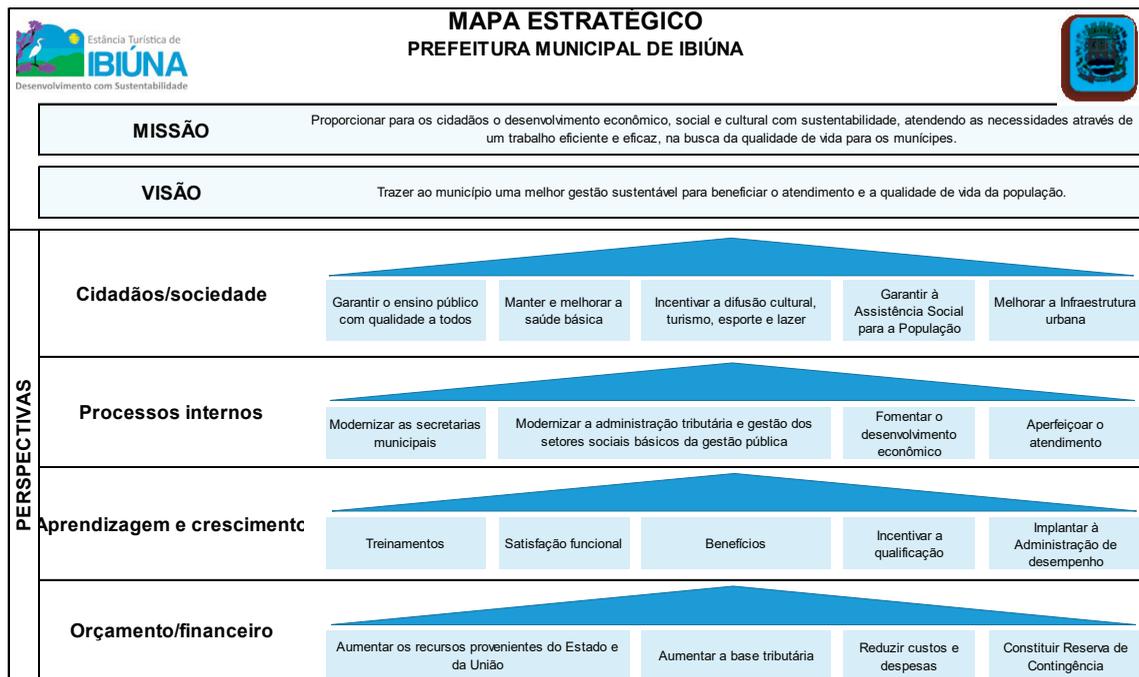
A missão e a visão da prefeitura de Ibiúna – SP não estavam definidas, sublinha-se que esse é um dos grandes problemas a ser enfrentado pela administração pública. A dificuldade da identificação da missão no poder público reside no fato de haver forças contraditórias que devem ser enfrentadas para que seja possível desenvolver medidas de desempenho (NIVEN, 2002). O fator moderador para a implantação é o contexto político-ideológico que pode facilitar o equilíbrio no enquadramento de novos papéis para o BSC, aprimorando o alinhamento estratégico (BOBE; MIHRET; OBO, 2017).

Para identificar a missão, procedeu-se à análise documental e foi definida pela frase: “Proporcionar para os cidadãos o desenvolvimento econômico, social e cultural com sustentabilidade, atendendo as necessidades por meio

de um trabalho eficiente e eficaz, na busca da qualidade de vida para os munícipes”, e a visão: “Trazer ao município uma gestão mais sustentável para aprimorar o atendimento e melhorar a qualidade de vida da população”. Ambas as frases foram formadas a partir dos desígnios propostos nos documentos estudados.

Segundo os objetivos destacados no Plano Plurianual do município, o mapa foi dividido conforme as perspectivas propostas para formulação do BSC: cidadãos/sociedade, processos internos, aprendizagem e crescimento e orçamento/financeiro (NIVEN, 2002). A figura 2 demonstra o mapa estratégico.

Figura 2 – Mapa estratégico Prefeitura Municipal de Ibiúna



Fonte: elaborado pelos autores.

É possível observar, no mapa estratégico, que há ligação entre cada um dos objetivos propostos nas quatro perspectivas, permitindo explicar a estratégia a ser desenvolvida pela organização e identificando como cada objetivo pode colaborar na execução dos outros objetivos apresentados. No mapa estratégico de 2015 a 2021 do Tribunal de Contas da União, revela-se que esse alinhamento é importante para comunicar todos os níveis da organização pública, permitindo uma compreensão fácil e clara das estratégias, dos indicadores e das metas organizacionais (BRASIL, 2015).

4.2 FORMULAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Definidos os objetivos no mapa estratégico, elaboraram-se, para cada perspectiva, os indicadores medulares para a elaboração do BSC, transformando a estratégia em ação. É desafiador, na administração pública, estabelecer indicadores, devido à longevidade das ações, como as ações na saúde; as sociais e

educacionais são de longo alcance. Para vencer esse desafio, recomenda-se estabelecer o objetivo de longo prazo (resultados) e converter em ações de curto e médio prazo (produtos). Dessa forma, medem-se os produtos para atingir os resultados (NIVEN, 2002). No quadro 1, tem-se a perspectiva cidadãos/sociedade e seus indicadores:

Quadro 1 – Perspectiva cidadãos/sociedade

Perspectiva cidadãos/sociedade	
Objetivo	Indicadores
Garantir o ensino público com qualidade a todos	% de crianças e adolescentes que frequentam as escolas municipais, em relação ao total de municípios na mesma idade
	IDEB das escolas municipais
	% de analfabetismo no município
Manter e melhorar a saúde básica	% de consultas, exames e procedimentos ofertado aos cidadãos
	Nº de bairros que possuem Unidade Básica de Saúde (UBS), em relação ao total
	Tempo para atendimento hospitalar
	% de mortalidade infantil
Incentivar a difusão cultural, turismo, esporte e lazer	Quantidade de eventos culturais e esportivos realizados
	% de cidadãos atendidos por ações de turismo, esporte e lazer, em relação ao total
Garantir à Assistência Social para a População	% de famílias carentes no município atendidas, em relação ao total
	% de pessoas com deficiência que recebem auxílio e tratamento no município
Melhorar a Infraestrutura urbana	% de estradas rurais e urbanas conservadas, em relação ao total
	% de municípios com acesso a água e esgoto
	% de municípios com acesso a energia elétrica
	% de municípios com acesso a coleta de resíduos

Fonte: elaborado pelos autores.

Essa visão baseada no cidadão oportuniza a eficiência de custos, a qualidade do serviço, a coerência e a coordenação de políticas e igualdade de acesso aos serviços (HAMMERS-CHMID *et al.*, 2019) we look at the relationship between five key NPM reforms (downsizing, agencification, contracting out, customer orientation and flexible employment practices.

Já, na perspectiva de processos internos, contemplou-se, por sua vez, eficiência e eficácia nos objetivos, como se pode observar no quadro 2:

Quadro 2 – Perspectiva processos internos.

Perspectiva processos internos	
Objetivo	Indicadores
Modernizar as secretarias municipais	% de processos abertos e deferidos por secretaria
	Tempo de resposta aos processos administrativos
Modernizar a administração tributária e gestão dos setores sociais básicos da gestão pública	Nº de projetos elaborados para modernização da gestão pública
	% de realização das ações de modernização
Fomentar o desenvolvimento econômico	Nº de empresas que já atuam no município
	Nº de alvarás concedidos a empresas
	PIB per capita
	Quantidade de eventos em estímulo ao empreendedorismo
	Capacidade da produção agrícola do município
Aperfeiçoar o atendimento	Tempo de atendimento
	% de processos abertos e atendidos

Fonte: elaborado pelos autores.

A eficiência operacional deve ser pretendida pelas organizações públicas (FERNANDES, 2013; GHELMAN; COSTA, 2006) e, para a sua garantia, é preciso modernizar. Com o governo aberto, termo criado pela primeira vez na política britânica em 1970, as organizações públicas foram obrigadas a apresentar

transparência, dando poder para que as pessoas possam colaborar e participar da gestão pública; com isso, as instituições públicas precisam modernizar os seus processos e serviços (RAMIREZ-ALUJAS, 2014).

A modernização, como propulsora do desenvolvimento econômico local e garantidora

da vantagem colaborativa, que integra pessoas, empresas e instituições de ensino, amplia as vantagens regionais (KANTER, 1996). No caso de Ibiúna, há uma grande concentração na indústria, por causa do polo industrial instalado na cidade e também no setor agrícola, onde se destaca a

plantação de hortaliças. Portanto, de um lado, há o aspecto da modernização pública e, do outro, o fortalecimento do arranjo produtivo local. Para suportar esses processos, é imperativo o desenvolvimento e o crescimento das pessoas.

Quadro 3 – Perspectiva aprendizagem e crescimento

Perspectiva aprendizagem e crescimento	
Objetivo	Indicadores
Treinamentos	Nº de capacitações realizadas
Satisfação funcional	% de satisfação dos servidores
Benefícios	Nº de benefícios oferecidos
	% de servidores com ensino superior
Incentivos a qualificação	Nº de instituições de ensino superior que possuem parceria com o órgão público
	% da meta atingida pelo setor
Implantar à Administração de desempenho	% da meta atingida pelo setor
	Nº de funcionários que precisam de treinamento

Fonte: elaborado pelos autores.

Essa renovação no setor público, estimulada pela característica flexível das mudanças sociais, promove um pensar no aprendizado e no debate (HANSSON; NORN; VAD, 2014) drawing on a case, an evaluation of the Program on Research for Innovation and Renewal in the Public Sector (abbreviated FIFOS. Essa capacidade do ativo intangível em transformar processos, atender às necessidades dos clientes e gerar resultados é decisiva para a transformação das

organizações (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para a manutenção e a ampliação das ações, é vital garantir os recursos previstos no orçamento público, que é constituído por lei e pode ser reduzido em função do não atendimento das metas fiscais, como o caso da despesa total com pessoal que, no município, não deve exceder a 60% da receita corrente líquida (BRASIL, 2000). O quadro 4 dispõe da perspectiva orçamento/financeiro e suas medidas:

Quadro 4 – Perspectiva orçamento/financeiro.

Perspectiva orçamento/financeiro	
Objetivo	Indicadores
Aumentar os recursos provenientes do Estado e da União	Nº de projetos e convênios aprovados
Aumentar a base tributária	% de arrecadação de ISSQN
	% de arrecadação de IPTU
	% de arrecadação total municipal
	% de inadimplência dos contribuintes
Reduzir custos e despesas	% do orçado versus o realizado
Constituir Reserva de Contingência	% destinada do LOA para reserva de contingência

Fonte: elaborado pelos autores.

Esse compromisso de acompanhamento é, vigorosamente, alterado pelos meios de comunicação. No caso da cidade de Esslingen - Alemanha, foi criado um fórum on-line para informar e discutir o orçamento, garantindo a participação on-line, o que é fulcral para assegurar a transparência (ROEDER *et al.*, 2005). O acompanhamento desses índices visa a dar uma resposta para a sociedade das medidas que serão ou não implementadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dificuldade em estabelecer padrões de eficácia e eficiência na administração pública retrata um dos maiores desafios para os gestores, pois nem sempre é possível estipular com facilidade que indicadores conduzem a resultados esperados de longo prazo, por isso é básico estratificar os resultados de longo prazo em ações de curto prazo.

Nesta pesquisa, foi elaborado o BSC para a Prefeitura do Município de Ibiúna – SP a partir da definição dos objetivos para cada perspectiva e a elaboração dos mapas estratégicos, indicadores, métricas e objetivos.

Nem sempre a missão e a visão em um órgão público são formais, é preciso aprofundar-se na leitura dos documentos e encadear as ideias com outros pares, para que seja possível extrair a missão e a visão da administração pública. Para acentuar esse problema, há ainda a mudança natural e obrigatória do mandato de prefeitos e o caráter precário de contratação dos agentes públicos comissionados cuja modalidade de contratação é baseada na livre nomeação e exoneração.

Estendendo essa evidência da rotatividade no setor público, o próprio BSC pode resultar que gestões futuras tenham acesso ao desempenho da administração, contribuindo para que haja um diagnóstico rápido e confiável dos desafios e das oportunidades para sua gestão.

Essa formalidade dos pilares estratégicos, objetivos, indicadores e metas que compõe o BSC, torna-o uma ferramenta de comunicação que atende aos preceitos modernos de governo aberto, que tem como pilares a transparência, a participação e a colaboração. Além disso, dissemina para todos os interessados as medidas a serem adotadas a fim de atingir as metas estabelecidas nas peças orçamentárias, o que o torna viável, de fácil compreensão e controle.

O presente tema poderá ser explorado em futuras pesquisas a partir dos resultados da implementação do BSC na prefeitura, observando que impactos são revelados com a aplicação da ferramenta, como uma possível base para a formulação do próximo planejamento municipal, e ainda, como essa melhoria, partindo da administração pública municipal, afeta a satisfação dos municípios.

REFERÊNCIAS

AGOSTINO, D.; ARNABOLDI, M. Design issues in balanced scorecards : the “ what ” and “ how ” of control. **European Management**

Journal, v. 30, n. 1, p. 327-339, 2012.

ANTONSEN, Y. The downside of the balanced scorecard: a case study from norway. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 40-50, 2014.

BOBE, B. J.; MIHRET, D. G.; OBO, D. D. Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, 2017.

BRASIL. Senado Federal. Lei Complementar 101, 4 de maio de 2000. **Diário Oficial da União**, col. 1, p. 1, 5 maio 2000.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Mapa Estratégico TCU (2015-2021)**. Brasília, 2015.

CARMONA, S.; GRÖNLUND, A.; CARMONA, S. Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 12, p. 1475-1496, 2003.

CHAVAN, M. The balanced scorecard: a new challenge. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 5, p. 393-406, 2009.

COOPER, D R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12 th ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2016.

COUTO, C. H. DA M. *et al.* Planejamento estratégico no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santos Dumont-MG. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. 14, n. 7, p. 128-148, 2016.

EKMEKÇI, Y. A. D. Implementing of Balanced Scorecard: Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 754-761, 2014.

ERIG, R.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V.; RAI-

- MUNDINI, S. L. Balanced Scorecard na Administração Pública Municipal: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Porto Alegre. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 2, p. 151-174, 2009.
- FERNANDES, A. G. **Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública**: uma proposta de planejamento Estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. [S.l.]: Universidade Federal de Lavras, 2013.
- GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2006, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: UNESP, 2006.
- GREILING, D.; GREILING, D. Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 6, p. 534-554, 2010.
- HAMMERSCHMID, G. *et al.* New Public Management reforms in Europe and their effects: findings from a 20-country top executive survey. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 3, 2019.
- HANSSON, F.; NORN, M. T.; VAD, T. B. Modernize the public sector through innovation? A challenge for the role of applied social science and evaluation. **Evaluation**, v. 20, n. 2, p. 244-260, 2014.
- INAMDAR, N.; KAPLAN, R. S. Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. **Journal of Healthcare Management**, v. 47, n. 3, p. 179-195, 2002.
- KANTER, R. M. **Classe Mundial, uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades**. São Paulo: CAMPUS, 1996.
- KAPLAN, R., S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2000.
- KAPLAN, R. S. The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 8, n. 4, p. 539-545, 2012.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance the balanced scorecard: measures. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; RUGELSDJOEN, B. Managing alliances with the balanced scorecard. **Harvard Business Review**, 2010.
- LÖBLER, M. L.; LEHNHART, E. dos R.; AVELINO, A. F. A. Como estão sendo conduzidos os estudos de caso? uma reflexão sobre os trabalhos publicados na área de Administração. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2014.
- MOTERLE, S.; WERNKE, R.; JUNGES, I. Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do Sul de Santa Catarina. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, p. 1-26, 2019.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- OLIVEIRA, J. M. de; IZELLI, R. C. Indicadores de Desempenho baseados no Balanced Scorecard: Um modelo adaptado à Administração Pública. **Revista Fatec Zona Sul**, v. 4, n. 2, p. 37-51, 2018.

- PAPENHAUSEN, C.; EINSTEIN, W. Insights from the Balanced Scorecard Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 3, p. 15-22, 2006.
- PERKINS, M.; GREY, A.; REMMERS, H. What do we really mean by “balanced scorecard”? **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 2, p. 148-169, 2014.
- PHILBIN, S. P. Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. **Measuring Business Excellence**, 2011.
- PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. **Benchmarking**, v. 15, n. 4, p. 420-443, 2008.
- RAMIREZ-ALUJAS, A. V. Gobierno abierto y modernización de la gestión Pública. Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. **Revista Enfoques**, v. 9, n. 15, 2014.
- RAVAL, S. J.; KANT, R.; SHANKAR, R. Benchmarking the Lean Six Sigma performance measures: a balanced score card approach. **Benchmarking**, v. 26, n. 6, p. 1921-1947, 2019.
- RIBEIRO, A. T. V. B. *et al.* Formalização da estratégia em empresas nascentes de base tecnológica: recursos alternativos na fragilidade do novo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 4, p. 63-76, 2016.
- ROEDER, S. *et al.* “Public budget dialogue” - An innovative approach to e-participation. *In: LECTURE NOTES IN ARTIFICIAL INTELLIGENCE (SUBSERIES OF LECTURE NOTES IN COMPUTER SCIENCE)*, 2005, Italy. **Proceedings [...]**. Italy, 2005.
- ROMPHO, N. Why the balanced scorecard fails in smes: a case study. **International Journal of Business and Management**, 2011.
- SMANDEK, B. *et al.* Balanced score card implementation for IP rights management in a public research institution. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 4, p. 65-75, 2010.
- SOMERS, A. B. Shaping the Balanced Scorecard for use in UK social enterprise. **Social Enterprise Journal**, v. 1, n. 1, p. 43-56, 2005.
- WILSON, C.; HAGARTY, D.; GAUTHIER, J. Results using the balanced scorecard in the public sector Results using the balanced scorecard in the public sector. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 6, n. 1, p. 53-64, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. th. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ARTIGOS

OS JOVENS MILITARES SÃO ALFABETIZADOS
FINANCEIRAMENTE? ESTUDO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DA FRONTEIRA GAÚCHAARE YOUNG MILITARY MEN FINANCIALLY
LITERATE? STUDY IN A GAUCHO FRONTIER
ORGANIZATION

RESUMO

Levando em consideração a existência de uma lacuna educacional, o presente artigo teve como objetivo estimar o nível de alfabetização financeira dos militares de uma Organização Militar da fronteira gaúcha. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo, de abordagem quantitativa, usando o método do tipo *Survey*. Os dados desta pesquisa foram coletados com um instrumento e uma metodologia de mensuração já validada anteriormente. Os resultados encontrados sugerem que a maior parte dos respondentes apresenta um baixo nível de alfabetização financeira. E, ainda, que a dimensão das atitudes pouco influi na formação dos níveis de alfabetização financeira. Foi possível, também, verificar a relação direta entre conhecimentos financeiros e comportamentos financeiros. Os achados reforçam a necessidade de implementação de programas rígidos de alfabetização financeira à população em geral, de forma a ampliar o alcance da Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF).

Palavras-chave: Alfabetização financeira. Educação financeira. Finanças pessoais.

ABSTRACT

Taking into consideration the existence of an educational gap, this article aimed to estimate the level of financial literacy of the military personnel of a Military Organization of the state of Rio Grande do Sul. For that, a descriptive study with a quantitative approach was performed using the Survey-type method. The data of this research were collected with a measurement instrument and a methodology already validated previously. The results found suggest that most respondents have a low level of financial literacy. It was concluded that the dimension of attitudes has little influence on the formation of financial literacy levels. It was possible to

André Luis Baumhardt Zuliani
zuliani.int@gmail.com
*Pós-Graduando em
Administração Pública pela
Universidade Estácio de Sá.*

Silvia Amélia Mendonça Flores
silviaflores@unipampa.edu.br
*Professora Assistente na
Universidade Federal
do Pampa. Doutoranda
em Administração pela
Universidade Federal de Santa
Maria. Santa Maria - RS - BR.*

Mikaela Daiane Prestes Floriano
mikaelpfloriano@gmail.com
*Mestranda em Administração
pela Universidade Federal do
Pampa. Bagé - RS - BR.*

Ana Carolina Josende
anacarolina_cj@yahoo.com.br
*Professora na Universidade
Franciscana. Mestre em
Engenharia da Produção pela
Universidade Federal de Santa
Maria. Santa Maria - RS - BR.*

Thadeu José Francisco Ramos
thadeuramos@unipampa.edu.br
*Professor Adjunto na
Universidade Federal do Pampa.
Mestre em Administração pela
Universidade Federal do Rio
Grande do Sul. Porto Alegre -
RS - BR.*

verify the direct relationship between financial knowledge and financial behavior. The findings reinforce the need to implement strict financial literacy programs for the general population in order to broaden the reach of the National Strategy for Final Education (NSFE).

Keywords: Financial literacy. Financial education. Personal finances.

1 INTRODUÇÃO

Em períodos anteriores, a condução da política econômica brasileira foi caracterizada, entre outros fatores, pelo impulso ao consumo doméstico. Esse fato, mais marcante entre os anos de 2006 e 2010, teve como uma de suas características a transferência de renda e o estímulo ao consumo das famílias (GIAMBIA-GI; VILLELA, 2011). Com isso, o acesso aos produtos e aos serviços do sistema financeiro se estendeu a uma parcela da população que, até então, encontrava-se excluída desse sistema (BACEN, 2013); contudo, os bons momentos vividos na economia brasileira na última década trouxeram um lado perverso: o aumento do endividamento das famílias (FERNANDES; CANDIDO, 2014).

Esse contexto econômico culminou no desequilíbrio financeiro das famílias brasileiras, fazendo com que a temática de educação financeira recebesse maior atenção por parte das instituições públicas e privadas. Essa preocupação com a educação financeira justifica-se por ela fornecer as bases de conhecimento necessárias para que os indivíduos administrem seus rendimentos com eficiência, planejando e controlando seus gastos (SANTOS, 2014; LUSARDI, 2015).

No entanto, a educação financeira é entendida como uma medida preventiva (ANDERLONI; VANDONE, 2010), sendo o conhecimento financeiro o principal foco (POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2014). Com o avanço das pesquisas, em um conceito mais amplo e completo, surgiu a alfabetização financeira. Ela é conceituada como uma combinação de

elementos (consciência, conhecimento, habilidade, atitude e comportamento) necessários para os indivíduos tomarem decisões financeiras adequadas com o intuito de alcançar o bem-estar financeiro (ATKINSON; MESSY, 2012; OECD, 2012).

Com base no exposto, nota-se a importância da alfabetização financeira, tendo em vista a existência de uma lacuna educacional, com implicações que comprometem a segurança financeira dos indivíduos, inclusive, daqueles mais jovens (LUSARDI, 2015). Especificamente, tendo por base o público-alvo desse estudo, evidencia-se que o serviço militar obrigatório pode ser uma alternativa de entrada no mercado de trabalho e inclusão financeira. Mesmo se tratando de uma obrigação constitucional e não um trabalho assalariado propriamente dito, todos os anos, milhares de brasileiros cumprem esse dever cívico, por vezes, buscando, nas Forças Armadas, sua primeira fonte de renda. Para as classes menos favorecidas, o serviço militar mostra-se como uma oportunidade para o aprimoramento técnico-profissional, que, posteriormente, servirá como meio de ingresso no mercado de trabalho (LEAL, 2008).

Ao considerar que o Exército Brasileiro possui o maior efetivo entre as três Forças, e que comportamentos financeiros adequados trazem benefícios para o indivíduo e para sociedade, parece pertinente identificar o nível de alfabetização financeira de jovens ingressantes no mercado de consumo. Dessa forma, este artigo tem a finalidade de responder ao seguinte questionamento: **Qual o grau de alfabetização financeira dos militares de uma Organização Militar (OM) de fronteira no Sul do Brasil?**

Desse modo, o objetivo geral busca estimar o nível de alfabetização financeira dos militares de uma Organização Militar de fronteira no Sul do Brasil. E, especificamente, pretende-se i) identificar o grau de conhecimento financeiro dos militares; ii) avaliar os comportamentos financeiros desses militares; iii) analisar suas atitudes financeiras e iv) comparar esses atributos por nível hierárquico e por variáveis

socioeconômicas. A contribuição teórica deste estudo consiste na caracterização do perfil financeiro de adultos jovens, que cumprem o serviço militar obrigatório, tendo, como base, uma metodologia validada previamente (POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2014).

Como contribuição empírica, tem-se a investigação de um corte sociodemográfico específico, representado por um público jovem e com renda própria. Assim, a pesquisa diferencia-se das demais, que, comumente, analisam a alfabetização financeira de estudantes de nível médio, superior ou de pós-graduação.

Este artigo foi organizado em quatro partes além dessa introdução. A segunda refere-se à revisão teórica. A metodologia está contemplada na terceira parte do artigo, seguida da análise e discussão dos resultados. Em seguida, apresentam-se as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, são apresentadas as teorias que irão auxiliar na investigação sobre a alfabetização financeira, sendo evidenciadas as principais definições e características do referido fenômeno.

2.1 EDUCAÇÃO E ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA

Segundo a OECD (2005), educação financeira pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos incrementam sua compreensão sobre produtos e conceitos financeiros por meio de informação, instrução e aconselhamento. Além disso, desenvolvem habilidades e ganham confiança para tomar decisões mais embasadas, com ciência dos riscos e das oportunidades envolvidas, entre outras ações que maximizem o seu bem-estar financeiro. O propósito da educação financeira é formar cidadãos capazes de planejar melhor suas ações e honrar seus compromissos financeiros (OECD, 2005). Logo, mostra-se crescente o número de governantes que desenvolve estratégias de âmbito nacional para que fomente a capacida-

de financeira de seus habitantes (KEMPSON, 2009).

No Brasil, a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF) foi implantada no ano de 2010, buscando “promover a educação financeira e previdenciária e contribuir para o fortalecimento da cidadania, a eficiência e solidez do sistema financeiro nacional e a tomada de decisões conscientes por parte dos consumidores.” (BRASIL, 2010, *online*). Trata-se de uma estratégia que compreende os esforços de entidades públicas e privadas para difundir conhecimentos financeiros entre diversas camadas da população.

Contudo, apesar da existência de uma política pública de fomento à educação financeira, persiste, no nosso meio, um hiato de conhecimentos financeiros. Historicamente, o descontrole inflacionário e as grandes variações monetárias e cambiais foram características marcantes da economia brasileira. Essa conjuntura dificulta o planejamento financeiro das famílias e as decisões tomadas tinham o curto prazo como prioridade, sendo essa uma hipótese para o atraso da preocupação com a educação financeira no país.

Ao encontro dessa posição, Fernandes e Candido (2014) e Dietrich e Braído (2016) afirmam que o despreparo das gerações mais novas em tratar com as finanças pessoais faz que essa camada da população apresente proporção maior de endividados em comparação com seus ascendentes. Em complemento, Kim, Anderson e Seay (2017) indicaram que representantes da geração *millennials* apresentam baixo nível de conhecimentos financeiros, demonstrando excesso de confiança em suas decisões.

Sabendo da importância dessa temática, surge uma nova contextualização, guiada pelo conceito de alfabetização financeira. A OECD (2013) dividiu a alfabetização financeira em três dimensões, sendo elas, o conhecimento financeiro, o comportamento financeiro e a atitude financeira.

Delavande, Rohwedder e Willis (2008) trataram o conhecimento financeiro como uma espécie de capital humano. Adquiri-lo pode ser

considerado um investimento, pois possibilita que as famílias aprimorem certas habilidades ao passo que obtêm taxa de retorno superior em seus ativos, mantendo o risco constante. O comportamento é um componente essencial da alfabetização financeira, sendo considerado o mais importante. Refere-se aos hábitos que conduzem a resultados positivos ou negativos na gestão financeira pessoal (ATKINSON; MESSY, 2012). Por fim, as atitudes financeiras dizem respeito às preferências individuais, no que tange às prioridades de emprego de recur-

sos – se possuem foco imediatista ou se consideram o longo prazo (OECD, 2013).

Os debates sobre a alfabetização financeira têm crescido no meio acadêmico, empresarial e governamental e é crescente o número de estudos que se propuseram a mensurar o nível de alfabetização financeira, permitindo que as iniciativas de fomento sejam alinhadas às necessidades populacionais. O quadro 1 apresenta alguns desses estudos, dividindo-os entre os realizados no Brasil e os realizados em outros países:

Quadro 1- Estudos relacionados à educação e à alfabetização financeira

Estudos realizados no Brasil		
Objetivos	Resultados	Autores
Mapear a Educação Financeira de servidores públicos de Caraguatatuba de acordo com seu comportamento financeiro e sua propensão ao endividamento e ao materialismo.	Comprovou-se a relação inversamente proporcional entre a educação financeira e o endividamento e, também, a relação entre atitude de risco e autocontrole com o materialismo e a relação entre o materialismo e o endividamento.	Ávila e Ferreira (2019)
Analisar a importância da educação financeira para os alunos da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Afonso Machado Coelho.	Apesar de a educação financeira ser um tema relevante para o aluno de ensino fundamental e médio, é um assunto pouco abordado em sala de aula. A educação financeira se torna uma ferramenta de auxílio para os alunos, ajudando-os na tomada de decisões, na administração de seus recursos e na manutenção de seu bem-estar financeiro.	Carvalho e Scholz (2018)
Avaliar o efeito do conhecimento financeiro e da orientação para o futuro no nível de segurança financeira pessoal e identificar se o conhecimento financeiro é uma variável mediadora da relação entre orientação para o futuro e a segurança financeira pessoal.	Identificada relação proporcional direta entre a orientação para o futuro, o interesse pelo conhecimento financeiro e a segurança financeira dos indivíduos. Os indivíduos detentores de maiores níveis de conhecimentos financeiros apresentam maior nível de segurança financeira.	Gonçalves e Ponchio (2018)
Analisar o nível de alfabetização financeira de trabalhadores que passaram pelo programa de educação financeira da empresa em que trabalham.	A maior parte dos pesquisados apresentou nível adequado de alfabetização financeira, sendo os resultados relacionados a variáveis sociodemográficas. Os empregados, com maior participação nos programas de educação financeira, tiveram desempenho superior. Há relação positiva entre atitude, comportamento e conhecimento.	Oliveira e Santana (2019)
Relacionar a educação financeira com os hábitos de consumo, investimento e a percepção de risco de servidores públicos.	Os investigados, que apresentam baixo nível de educação financeira, são menos propensos ao risco e apresentam um perfil mais conservador em relação às decisões financeiras. A dificuldade em gerir as finanças pessoais e o fácil acesso ao crédito comprometem as decisões financeiras.	Silva <i>et al.</i> (2017)

Identificar se os alunos de especialização de uma Instituição de Ensino Superior realizam um planejamento financeiro para a aposentadoria.	Os investigados apresentam um baixo nível de conhecimento sobre finanças pessoais e a maior parte desses não realiza planejamento financeiro para aposentadoria, alegando falta de recursos ou serem muito jovens para iniciar esse planejamento.	Dietrich e Braido (2016)
Identificar os motivos que levam alunos de pós-graduação a contrair dívidas, apurando se o período da infância e da adolescência é mais efetivo para obter boa educação financeira.	Os pesquisados não apresentam preparo para lidar com questões da administração financeira pessoal, demonstrando maiores níveis de endividamento comparado aos seus ascendentes familiares. Os achados apontam a necessidade de se obter uma educação financeira de qualidade ainda na infância e na adolescência.	Fernandes e Candido (2014)
Estudos internacionais		
Objetivos	Resultados	Autores
Identificar o nível de alfabetização financeira de estudantes, de jovens trabalhadores e de aposentados. O estudo também busca compreender o comportamento de investimento de aposentados e de trabalhadores.	O conhecimento financeiro dos indianos é baixo comparado aos padrões internacionais. Os comportamentos e as atitudes financeiras aparentam ser positivos. O planejamento financeiro da aposentadoria inicia ainda quando jovens e a maior parte dos respondentes afirmam ter estimado suas necessidades de renda pós-aposentadoria.	Agarwalla <i>et al.</i> (2012)
Determinar até que ponto os recém-formados do ensino médio entendem os conceitos financeiros básicos do consumidor e verificar os tópicos para os quais uma proporção significativa de estudantes admite não ter conhecimento.	Os recém-formados têm menos conhecimento sobre questões financeiras diárias. Os estudantes tiveram oportunidade de responder “não sei” se assim desejassem. A maior parte dos recém-formados admite não saber conceitos relacionados a investimentos em renda variável.	Ansong (2011)
Mensurar o nível de alfabetização financeira em 14 países de quatro continentes, por meio de instrumento desenvolvido pela Rede Internacional de Educação Financeira da OCDE.	Os resultados do estudo piloto destacam a falta de conhecimento financeiro entre uma proporção considerável da população de cada país analisado. Também foi identificado espaço para melhorias em termos de comportamentos financeiros, enquanto as atitudes financeiras variaram amplamente entre os países.	Atkinson e Messy (2012)
Analisar o nível de alfabetização financeira na Suíça e examinar como a alfabetização financeira se relaciona com o planejamento de aposentadoria.	A alfabetização financeira na Suíça é alta pelos padrões internacionais, sendo fortemente correlacionada à poupança para aposentadoria. A alfabetização financeira mais baixa é associada a determinadas variáveis sociodemográficas.	Brown e Graf (2013)
Investigar o nível de alfabetização financeira de estudantes universitários, a relação entre a alfabetização e as características dos estudantes e os impactos da alfabetização financeira nas suas opiniões e decisões.	Estudantes universitários não têm conhecimento de finanças pessoais. O baixo nível limitará sua habilidade de tomar decisões informadas.	Chen e Volpe (1998)

Desenvolver um construto padrão de alfabetização financeira	Outros fatores podem implicar problemas financeiros. É importante diferenciar, claramente, a alfabetização financeira da educação financeira.	H u s t o n (2010)
Conduzir uma meta-análise sistemática da literatura para avaliar a relação entre alfabetização financeira, educação financeira e comportamentos financeiros,	As intervenções para melhorar a alfabetização financeira explicam apenas 0,1% da variação nos comportamentos financeiros estudados. A educação financeira estudada até o momento tem sérias limitações que foram mascaradas pelos efeitos aparentemente maiores em estudos correlacionais.	Fernandes, Lynch e Netemeyer (2014)

Font ado pelos autores (2019).

O quadro anterior apresenta um rol exemplificativo de estudos que buscaram investigar a alfabetização financeira e as temáticas relacionadas, tanto no contexto nacional, quanto no internacional. Convém destacar que a insuficiência na alfabetização financeira não é uma característica exclusiva de economias

subdesenvolvidas ou emergentes. Muitos países desenvolvidos também apresentam níveis inadequados de alfabetização financeira. Os citados estudos também apresentam associações entre os níveis de alfabetização financeira e as variáveis socioeconômicas e demográficas. Tais associações são sintetizadas no quadro 2.

Quadro 2- Variáveis socioeconômicas/demográficas e educação/alfabetização financeira

Variáveis	Relação com a educação/alfabetização financeira	Autores
Renda	Quanto maior a renda, maior o nível de educação/alfabetização financeira.	Atkinson e Messy (2012); Brown e Graf (2013); Chen e Volpe (1998); Delavande, Rohwedder e Willis (2008); Lusardi (2015); Michels (2015); Potrich, Vieira e Paraboni (2013); Potrich, Vieira e Kirch (2014).
	A renda possui efeito positivo; porém, pequeno, no grau de conhecimentos financeiros.	Monticone (2010).
Idade	Adultos com menos de 30 anos tendem a ser menos educados financeiramente;	Brown e Graf (2013); Chen e Volpe (1998).
	Adultos de meia idade possuem os maiores níveis de alfabetização financeira.	Delavande, Rohwedder e Willis (2008); Atkinson e Messy (2012).
Gênero	As mulheres, geralmente, apresentam menores níveis de educação/alfabetização do que os homens.	Agarwalla <i>et al.</i> (2012); Atkinson e Messy (2012); Chen e Volpe (1998); Brown e Graf (2013); Delavande, Rohwedder e Willis (2008); Michels (2015); Potrich, Vieira e Paraboni (2013); Potrich, Vieira e Kirch (2014); Scheresberg (2013).
	Homens são mais autoconfiantes em questões financeiras e possuem maior predisposição ao risco	Lucena e Marinho (2013).
Estado civil	Solteiros possuem os maiores níveis de educação financeira.	Potrich, Vieira e Kirch (2014).
	Casados possuem os maiores níveis de alfabetização financeira.	Agarwalla <i>et al.</i> (2012); Brown e Graf (2013).

Escolaridade	Maior escolaridade está associada aos maiores níveis de conhecimentos financeiros.	Agarwalla <i>et al.</i> (2012); Atkinson e Messy (2012); Brown e Graf (2013); Chen e Volpe (1998); Delavande, Rohwedder e Willis (2008); Potrich, Vieira e Kirch (2014).
	Nível de formação influencia, de maneira sutil, a educação financeira;	Scheresberg (2013).
Ocupação	Funcionários públicos possuem maior propensão a possuir alto grau de alfabetização financeira.	Potrich, Vieira e Kirch (2014).
Dependentes	Indivíduos, com os maiores níveis de educação financeira, não possuem dependentes.	Potrich, Vieira e Kirch (2014).

Fonte: adaptado de Potrich, Vieira e Kirch (2014).

Tendo em vista os determinantes do quadro 2, neste estudo, buscou-se analisar o nível de alfabetização financeira dos militares, relacionando-se com a maioria das variáveis abordadas. Para tal investigação, descrevem-se, a seguir, os procedimentos metodológicos utilizados.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo estimar o nível de alfabetização financeira dos militares vinculados a uma Organização Militar da fronteira gaúcha. Para alcançar tal objetivo, adotou-se uma pesquisa de caráter descritivo e quantitativo, tendo como método o levantamento tipo *Survey* (HAIR *et al.*, 2005; GIL, 2002).

A população-alvo correspondeu aos militares de uma Organização Militar situada no estado do Rio Grande do Sul. Com relação à amostra, optou-se por uma amostragem probabilística com estratificação proporcional (HAIR *et al.*, 2005). Dessa forma, realizou-se a divisão da amostra em razão de seu nível hierárquico, que é a distinção usual no âmbito do Exército. Os elementos da amostra estratificada foram selecionados por meio de amostras aleatórias simples a partir dos estratos. Com base na equação de Barbetta (2002), para uma população de 174 militares, obteve-se uma amostra mínima de 64 respondentes (tabela 1), admitindo-se um erro amostral de 10%, que corresponde ao percentual usualmente empregado em estudos de ciências sociais (SAMPERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Tabela 1 - Cálculo amostral

Legenda: N = Tamanho da população	= Uma primeira aproximação para o tamanho da amostra
n = Tamanho da amostra	= erro amostral tolerável
$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$
$n_0 = \frac{1}{0,10^2} = 100$	$n = \frac{(174 \cdot 100)}{(174 + 100)} = 63,50 \cong 64$

Fonte: elaborado pelos autores com base em Barbetta (2002).

Com o tamanho da amostra estabelecido, partiu-se para a demarcação do tamanho proporcional da amostra de cada estrato (Tabela 2).

Tabela 2 - Cálculo do tamanho da amostra por estrato

Posto/Graduação	Proporção de elementos no estrato	Operação	Amostra por estrato
Oficiais	8,04%	8,04% de 64	5
Subtenentes e Sargentos	14,94%	14,94% de 64	10
Cabos e soldados	36,20%	36,20% de 64	23
Efetivo Variável	40,80%	40,80% de 64	26
Total	100%	-	64

Fonte: elaborado pelos autores com base em Hair *et al.* (2005).

Conforme apresentado na tabela 2, o cálculo das amostras estratificadas empregou a proporção percentual de cada estrato da população. Destarte, a amostra total foi distribuída de acordo com a representatividade de cada nível hierárquico no total efetivo da OM.

Os dados utilizados, neste estudo, foram obtidos por meio da aplicação de questionários, que foram estruturados a partir de 50 questões objetivas e divididas em quatro blocos, construídos, conforme Potrich, Vieira e Kirch (2014). O bloco I teve por objetivo identificar as atitudes financeiras, e o bloco II mensurou os comportamentos financeiros. Essas seções contam com questões baseadas em escala *Likert*, de cinco pontos. Na seção I, quanto mais o respondente discorda das afirmações, melhores serão suas atitudes financeiras. Já na Seção II, quanto maior a frequência em que o respondente afirma reproduzir os comportamentos descritos, melhor seu comportamento financeiro. O bloco III é composto por questões que visam determinar o conhecimento financeiro, em que os respondentes foram classificados de acordo com a pontuação obtida, sendo que, para cada acerto, foi computado um ponto.

Aqueles que obtiveram pontuação inferior a 8 foram classificados como detentores de baixo nível de conhecimento financeiro. Os que alcançaram escore entre 8 e 10 foram considerados como possuidores de nível intermediário. Por fim, os que atingiram pontuação superior a 10 foram considerados portadores de alto nível de conhecimento financeiro (CHEN; VOLPE, 1998; POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2014). Por fim, o bloco IV é composto por questões estruturadas e tem por finalidade traçar o perfil da amostra.

A aplicação do instrumento de coleta deu-se *in loco*, sendo os questionários entregues e recolhidos pessoalmente pelos pesquisadores. As informações coletadas tiveram tratamento estatístico por meio do software *SPSS®* 20.0. Os dados foram analisados, em um primeiro momento, mediante estatística descritiva, com uso de medidas de tendência central e medida de dispersão. Posteriormente, na tentativa de explicar os fenômenos observados, foi verificada

a existência de relação entre variáveis por meio do Teste *t* e da análise de variância (ANOVA). A confiabilidade dos construtos não foi mensurada, uma vez que se utilizou de instrumento de coleta de dados já validado em estudo anterior (POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2014).

O modelo utilizado, denominado “termômetro de alfabetização financeira”, teve sua eficiência comprovada por Potrich, Vieira e Kirch (2016). Tal metodologia de mensuração utiliza os resultados obtidos no âmbito dos construtos atitudes, conhecimentos e comportamentos financeiros como base para definição de dois conglomerados, sendo um com os indivíduos com baixo grau de alfabetização financeira e outro com os indivíduos bem alfabetizados financeiramente. O indicador utilizado pelos autores permite classificar qualquer indivíduo nesses dois grupos, com base na distância euclidiânica quadrática em relação ao centro de cada conglomerado. Portanto, cabe salientar que as medidas de confiabilidade dos dados obtidos obedecem ao apresentado naquele estudo.

A próxima seção descreve e discute os resultados encontrados a partir da pesquisa de campo realizada.

4 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados e as discussões provenientes dos dados coletados com os militares. A fim de responder à questão central desta pesquisa, foram estabelecidos três tópicos norteadores para o desenvolvimento da análise dos dados. O primeiro refere-se a traçar o perfil da amostra estudada; o segundo tópico tem por finalidade analisar o nível de alfabetização financeira dos militares, e, por fim, no terceiro tópico, busca-se identificar quais os fatores sociodemográficos e econômicos que influem na formação desses níveis no âmbito dos militares da organização analisada

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Depois da coleta de dados, foram obtidos

106 questionários válidos, superando a amostra mínima definida. Viu-se que a maior parte dos servidores da Organização Militar são jovens de até 25 anos (70,8%), pertencentes ao gênero masculino (98,1%). Preponderam os solteiros (70,8%) e a maioria dos respondentes não possuem dependentes (76,4%). As variáveis apresentadas também demonstram que os respondentes, em sua maioria, não constituíram uma família com dependentes, o que lhes permite o uso individualizado de sua renda.

A variável escolaridade mostra maior dispersão na formação do perfil da amostra, porém predominam os respondentes de nível médio (52,83%). Por outro lado, 16,98% dos respondentes estão cursando o nível superior, e 17,93% já o concluíram ou possuem formação de pós-graduação. Pode-se considerar que o efetivo da organização possui escolaridade de intermediária a alta, que tende a aumentar a educação financeira do indivíduo (ATKINSON; MESSY, 2012; POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2014).

Na questão que avalia quem possui renda na residência do respondente, além dele próprio, nota-se a prevalência de militares que moram com seus pais (51,89%). Já que a amostra é formada, majoritariamente, por respondentes que cumprem o serviço militar obrigatório (42,45%), este pode ser considerado um resultado relacionado à independência econômica dos indivíduos.

Por fim, na questão que avalia a renda familiar mensal, encontra-se a maior dispersão de respostas, que pode ser atribuída aos distintos níveis hierárquicos. Prevalece a faixa de R\$ 2.800,01 a R\$ 3.500,00, que obteve 16,98% das respostas válidas. Após a caracterização do perfil, analisou-se o nível de alfabetização financeira dos jovens militares, que é o objetivo geral da pesquisa.

4.2 NÍVEL DE ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA

Para mensurar os conhecimentos financeiros, foi utilizada uma escala com base no número de acertos. O somatório de acertos, que varia de 0 a 13 pontos, foi dividido pelo número de questões para se obter um fator entre 0 e 1 (POTRICH; VIEIRA; PARABONI, 2013). Adaptando a escala de Chen e Volpe (1998) para o fator entre 0 e 1, a classificação alterou-se, ficando o baixo nível de conhecimentos financeiros para pontuação menor que 0,6153; nível intermediário para pontuação entre 0,6153 e 0,7692; e alto nível de conhecimentos financeiros para escores acima de 0,7692 (POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2014). A análise inicial do nível de conhecimentos financeiros se deu com base na estatística descritiva (tabela 03):

Tabela 3 - Estatística descritiva dos conhecimentos financeiros

Conhecimentos Financeiros	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
	0	1	0,60	0,69	0,61	0,22

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Pode-se afirmar que a média de conhecimentos financeiros dos militares da organização está no nível baixo, tendente ao nível intermediário. O baixo nível de conhecimento financeiro também foi evidenciado em pesquisas anteriores, como Matta (2007) e Oliveira (2012) no Brasil, Lusardi, Mitchel e Curto (2010) nos Estados Unidos, Ansong (2011) na África Ocidental, e Sekita (2011) no Japão. Tem-se assim, um resultado relevante, visto

que o conhecimento financeiro é representativo da educação financeira do indivíduo, além de que constitui uma dimensão importante para a formação de atitudes e de comportamentos financeiros.

Na sequência, as questões referentes à atitude financeira foram mensuradas por meio de escala Likert de cinco pontos, em que a maior discordância das afirmações apresentadas se traduziria nas melhores atitudes finan-

ceiras. As respostas desta seção do questionário foram aplicadas à fórmula matemática discriminada a seguir, conforme Potrich, Vieira e Kirch (2016):

$$\frac{(0,26 * Q2) + (0,49 * Q9) + (0,25 * Q10)}{5}$$

Avaliando-se a estatística descritiva das atitudes financeiras, constata-se que os respondentes se encontram em um nível intermediário de atitudes financeiras, uma vez que esta escala possui sentido inverso:

Tabela 4 - Estatística descritiva das atitudes financeiras

Atitudes financeiras	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
	0	1	0,32	0,41	0,30	0,11

Fonte: dados da Pesquisa (2019).

As questões validadas para medir esse componente da alfabetização financeira concentravam-se em verificar se o respondente possuía preocupação com o seu futuro, ou se suas ações de gestão financeira são mais imediatistas. Com base nos resultados encontrados, conclui-se que os militares alocados à organização analisada reconhecem a importância de destacar o futuro na gestão financeira pessoal, mesmo que tenham evidenciado um baixo nível de conhecimento financeiro. De maneira geral, não demonstraram um comportamento imediatista, preocupando-se com as decisões financeiras futuras.

No tocante ao comportamento financeiro, a maior frequência de reprodução dos comportamentos apresentados significa melhores comportamentos financeiros. A equação utilizada para determinar esse componente é apresentada a seguir (POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2016):

$$\frac{(0,22 * Q13) + (0,23 * Q20) + (0,19 * Q28) + (0,15 * Q31) + (0,21 * Q36)}{5}$$

A análise da estatística descritiva é sintetizada na tabela 5:

Tabela 5 - Estatística descritiva dos comportamentos financeiros

Comportamentos financeiros	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
	0,2	1	0,65	1	0,71	0,22

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A média dos comportamentos financeiros dos respondentes ficou em um nível intermediário, tendente a um nível superior se considerarmos a moda e a mediana. Tal resultado revela que, apesar de conhecimentos mais limitados, os militares possuem alguns hábitos financeiros adequados. Atkinson e Messy (2012) consideram os comportamentos financeiros como o componente mais importante da alfabetização financeira, pois conduzem a resultados positivos ou negativos na gestão financeira

pessoal. De tal modo, pode-se considerar que parte do efetivo militar da organização analisada aproxima-se de um nível satisfatório de alfabetização financeira por reproduzirem comportamentos adequados.

Cabe ressaltar que as questões, utilizadas para mensurar os comportamentos financeiros (POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2016), indagavam sobre a frequência com que os respondentes fazem reservas com parte de sua renda. As respostas indicam que esse comportamento é reproduzido na organização, porém não é um hábito sistemático de todos os servidores. Quanto aos níveis de comportamentos financeiros, há uma dispersão de escores, ou seja, a homogeneidade de perfil sociodemográfico não se manifesta na homogeneidade de comportamentos financeiros. Apesar de a organização possuir um efetivo com determinadas características uniformes, as

diferenças entre os comportamentos financeiros dos indivíduos são evidentes.

Uma vez mensurados os níveis dos componentes da alfabetização financeira e feita sua análise prévia de forma isolada, partiu-se para a classificação dos respondentes em alto e baixo nível de alfabetização financeira. Para tanto, os resultados foram inseridos nas equações abaixo discriminadas (POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2016):

$$D_0 = (0,49 - Atit)^2 + (0,55 - Comp)^2 + (0,57 - Conh)^2$$

$$D_1 = (0,37 - Atit)^2 + (0,85 - Comp)^2 + (0,82 - Conh)^2$$

Onde: **Atit** = Índice de Atitudes Financeiras; **Comp** = Índice de Comportamentos Fi-

nanceiros; e **Conh** = Índice de Conhecimentos Financeiros.

Com base nas prescrições de Potrich, Vieira e Kirch (2016), partiu-se para a aplicação das equações, que resultou na classificação de 65 indivíduos no grupo de baixo nível de alfabetização financeira e de 41 respondentes como portadores de alto nível de alfabetização financeira. Como foi o verificado em estudos anteriores, de Potrich, Vieira e Kirch (2016) e Silva *et al.* (2017), a maior parte dos militares da organização analisada demonstrou níveis insatisfatórios de alfabetização financeira.

Tabela 6 - Estatística descritiva segundo a classificação de alfabetização financeira

Construto	Baixo nível (n=65; 61%)				Alto nível (n= 41; 39%)			
	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
Atitude financeira	0,35	0,40	0,35	0,12	0,27	0,30	0,30	0,08
Comportamento financeiro	0,52	0,46	0,48	0,18	0,85	1,00	0,86	0,10
Conhecimento financeiro	0,49	0,46	0,46	0,18	0,78	0,92	0,76	0,16

Fonte: dados da pesquisa, adaptado de Potrich, Vieira e Kirsch (2016).

A tabela 6 possibilita visualizar as diferenças entre os grupos classificados com alto (baixo) nível de alfabetização financeira. No campo das atitudes, nota-se uma diferença menos representativa do que a dos outros dois construtos. As pequenas diferenças em relação aos dois grupos demonstram que as atitudes financeiras não são determinantes para a classificação da alfabetização financeira, já que ambos os grupos convergem no mesmo sentido ao responderem a esse construto (POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2016).

Com base nas questões que obtiveram o maior número de associações positivas, percebe-se um comportamento financeiro conservador e de aversão às dívidas. Em contraste, as afirmações que alcançaram as menores frequências de reprodução referem-se ao hábito de calcular o patrimônio, anualmente, à diversificação de

investimentos e ao volume e à liquidez deles. Desta forma, os comportamentos positivos restringem-se a hábitos básicos, visto que comportamentos mais avançados não são reproduzidos pela maior parcela de respondentes.

Assim como verificado no campo dos comportamentos financeiros, os níveis de conhecimentos financeiros são contrastantes entre os dois grupos. A parcela de servidores da organização com alto nível de alfabetização financeira corresponde a doze acertos, de treze possíveis nas questões de múltipla escolha, demonstrando domínio sobre conceitos e produtos relacionados às finanças pessoais. Em contrapartida, o grupo de respondentes detentores de baixo nível de alfabetização financeira obteve média de acertos muito inferior.

Fica ratificada ainda a relação de interdependência entre os conhecimentos e os compor-

tamentos financeiros (MARTIN, 2007). Lusardi (2015) aponta que a alfabetização financeira é o meio que possibilita que os indivíduos participem, plenamente, da vida econômica. Esta relação de interdependência pode explicar a grande diferença entre os índices dos dois grupos na organização analisada. A maior gama de conhecimentos dos indivíduos alfabetizados, financeiramente, pode estar contribuindo para que esses tenham uma postura mais ativa e segura, que, por sua vez, contribui para o incremento nos comportamentos positivos.

4.3 FATORES RELACIONADOS AO NÍVEL DA ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA

Além de mensurar o nível de alfabetização financeira, este estudo preocupou-se em compreender quais são os fatores sociodemográficos e econômicos que influem na formação destes níveis no âmbito dos militares da organização analisada. Para atingir este propósito, utilizou-se da análise de variância (ANOVA).

Conforme apresentado anteriormente, as atitudes financeiras pouco diferem entre os grupos de alto e de baixo nível de alfabetização financeira (POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2016). Devido a isso, a ANOVA resultou no não surgimento de diferenças entre os grupos, independente de qual variável era testada. Sen-

do assim, os resultados relativos às atitudes serão omitidos dos dados apresentados a seguir.

A primeira variável dependente analisada foi a idade, em que os resultados indicaram que essa variável influencia o nível de conhecimentos financeiros. Corroborando Chen e Volpe (1998) e Brown e Graf (2013), constatou-se que os militares com idade inferior a 30 anos tendem a ser menos educados financeiramente. Por outro lado, os níveis de conhecimentos financeiros e de comportamentos financeiros foram contrastantes entre os adultos de meia idade, representados pelo intervalo de 36 a 40 anos. Delavande, Rohwedder e Willis (2008) e Atkinson e Messy (2012) afirmam que os maiores níveis de alfabetização financeira são encontrados em indivíduos com esta idade. Porém, os resultados da pesquisa não permitem que essa indicação seja assegurada.

Enquanto os comportamentos apresentam as médias mais inferiores do índice, os conhecimentos atingem o nível que classifica a faixa etária considerada (36 aos 40 anos) como detentora de alto nível de conhecimentos, segundo a classificação adaptada de Chen e Volpe (1998). No campo dos comportamentos, essas diferenças podem ter ocorrido ao acaso e não por causa da variável idade. Essa constatação encontra amparo na significância das diferenças entre as médias neste construto, conforme apresentado na tabela 7, na qual se o valor de Sig. superior a 0,05:

Tabela 7 - ANOVA dos índices de alfabetização financeira por idade

		Soma dos quadrados	Df	Quadrados médios	F	Sig.
Comportamentos	Entre grupos	0,455	06	0,076	1,514	0,181
	Dentre grupos	4,962	99	0,050		
	Total	5,417	105			
Conhecimento	Entre grupos	1,342	06	0,224	5,912	0,000
	Dentre grupos	3,744	99	0,038		
	Total	5,086	105			

Legenda: Df = *Degrees of Freedom* (Graus de liberdade). Número de determinações independentes menos o número de parâmetros estatísticos a serem avaliados na população. F = Variância entre grupos / Variância dentre grupos. Razões F maiores indicam diferenças significativas entre os grupos. Sig = Significância estatística. Relação entre duas variáveis que é verdadeira e não se deve a eventos aleatórios (Sig < 0,05)

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Posteriormente, foi testada a influência do nível hierárquico na formação dos índices de alfabetização financeira, sendo ela, a variável que mostrou a influência mais significativa nestes níveis, conforme tabela que segue:

Com relação ao estado civil, verificou-se um desempenho ligeiramente superior dos respondentes que se declararam casados no campo dos comportamentos e dos conhecimentos financeiros. Essa constatação corrobora Aga-

Tabela 8 - ANOVA dos índices de alfabetização financeira por nível hierárquico

		Soma dos quadrados	df	Quadrados médios	F	Sig.
Comportamentos	Entre grupos	0,644	03	0,215	4,583	0,005
	Dentre grupos	4,774	102	0,047		
	Total	5,417	105			
Conhecimento	Entre grupos	1,546	03	0,515	14,848	0,000
	Dentre grupos	3,540	102	0,035		
	Total	5,086	105			

Legenda: **Df** = *Degrees of Freedom* (Graus de liberdade). Número de determinações independentes menos o número de parâmetros estatísticos a serem avaliados na população. **F** = Variância entre grupos / Variância dentre grupos. Razões F maiores indicam diferenças significativas entre os grupos; **Sig** = Significância estatística. Relação entre duas variáveis que é verdadeira e não se deve a eventos aleatórios (Sig < 0,05)

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Verificou-se que existe grande distância entre a média de conhecimentos e de comportamentos financeiros entre o nível hierárquico mais alto da organização (Oficiais) e o estrato mais baixo (Soldados EV). Existem diversos fatores que diferem estes dois estratos, como renda, escolaridade e idade, além de diferenças ocultas e não mensuradas, como as necessidades e desejos, as aspirações pessoais e a percepção sobre os hábitos de consumo. Entretanto, essa análise simplificada demonstra que os jovens ingressantes no mercado de consumo (Soldados EV) não dominam os conceitos necessários para a eficiente gestão financeira pessoal, confirmando os achados de Fernandes e Candido (2014).

Os maiores níveis de conhecimentos e de comportamentos financeiros dos níveis hierárquicos mais altos da organização (militares de carreira) vão ao encontro do que afirmam Potrich, Vieira e Kirch (2014), no sentido de que funcionários públicos possuem maior propensão a possuir alto grau de alfabetização financeira. A ANOVA atesta que as diferenças entre as médias dos grupos são, estatisticamente, significativas.

rwalla *et al.* (2012) e Brown e Graf (2013). Convém destacar que o nível de alfabetização financeira associado ao estado civil alinhou-se com o resultado de pesquisas realizadas fora do país, contrariando os achados de Potrich, Vieira e Kirch (2014), que viram, nos solteiros, os maiores níveis de alfabetização financeira. Essa divergência pode ser decorrente de outras variáveis que, aliadas ao estado civil, determinaram o pior desempenho deste grupo na organização analisada. Destaca-se, ainda, que o número restrito de respondentes que se declararam separados se mostrou insuficiente para que qualquer consideração sobre este grupo tivesse alguma precisão.

Também se relacionaram os níveis de alfabetização financeira com o fato de o respondente possuir ou não dependentes. Nesse aspecto, os militares que declararam possuir dependentes mostraram as maiores médias de conhecimentos e de comportamentos financeiros, contrariando Potrich, Vieira e Kirch (2014). De forma empírica, é possível afirmar que os indivíduos que possuem dependentes são forçados a manter comportamentos financeiros adequados, já que suas ações influenciarão na qualidade de vida de seus familiares.

Novamente, cabe associar esse resultado às demais variáveis sociodemográficas. Na maioria dos casos, os militares, que afirmaram possuir dependentes também são pertencentes aos mais altos níveis hierárquicos, possuem as idades mais avançadas, maior escolaridade e maior renda. Dessa maneira, há margem para ponderar o peso da posse ou não de dependentes na formação do nível de alfabetização financeira.

No que diz respeito à escolaridade, viu-se uma relação de proporção direta entre essa variável e os níveis de conhecimento e de comportamentos financeiros, tal e qual pesquisas anteriores (CHEN; VOLPE, 1998; AGARWALLA *et al.*, 2012; ATKINSON; MESSY, 2012; BROWN; GRAF, 2013; POTRICH; VIEIRA; KIRCH, 2014). Ressalta-se que os achados desta pesquisa contradizem que a escolaridade influencia, de maneira sutil, a educação financeira (SCHERESBERG, 2013). Os valores de Sig. encontrados no campo dos conhecimentos e dos comportamentos financeiros são 1,648 e 4,673, respectivamente, ou seja, com base no nível de significância, é possível afirmar que a escolaridade não produz efeito significativo em ambos os campos.

Passando à análise do efeito da renda

na alfabetização financeira, também foi constatada relação entre o efeito desta variável na formação do nível de alfabetização financeira, uma vez que os resultados encontram amparo na literatura (DELAVANDE; ROHWEDDER; WILLIS, 2008; ATKINSON; MESSY, 2012; BROWN; GRAF, 2013; POTRICH; VIEIRA; PARABONI, 2013; LUSARDI, 2015; MICHELS, 2015).

Constatou-se que as menores rendas estão associadas aos menores níveis de conhecimentos financeiros. Os respondentes que obtiveram as menores médias de comportamento financeiro são também aqueles que têm as menores faixas de renda. Esse resultado serve para enfatizar que essa parcela da população está mais exposta às consequências do atraso com a educação financeira no país, uma vez que demonstraram possuir conhecimentos financeiros limitados, além de afirmarem não reproduzir comportamentos financeiros adequados. Diante disso, é reforçada a necessidade de priorizar aqueles com maior restrição orçamentária em programas de educação financeira. Os resultados da ANOVA dos índices de alfabetização financeira considerando a renda dos indivíduos podem ser verificados na tabela 9:

Tabela 9 - ANOVA dos índices de alfabetização financeira por renda

		Soma dos quadrados	Df	Quadrados médios	F	Sig.
Comportamentos	Entre grupos	0,978	10	0,098	2,092	0,032
	Dentre grupos	4,440	95	0,047		
	Total	5,417	105			
Conhecimento	Entre grupos	1,526	10	0,153	4,074	0,000
	Dentre grupos	3,559	95	0,037		
	Total	5,086	105			

Legenda: **Df** = *Degrees of Freedom* (Graus de liberdade). Número de determinações independentes menos o número de parâmetros estatísticos a serem avaliados na população. **F** = *Variância entre grupos* / Variância dentro grupos. Razões F maiores indicam diferenças significativas entre os grupos; **Sig** = Significância estatística. Relação entre duas variáveis que é verdadeira e não se deve a eventos aleatórios (Sig < 0,05)

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Por fim, buscou-se compreender se o núcleo familiar, economicamente, ativo exerce alguma influência nos níveis de alfabetização financeira. Neste aspecto, notou-se que os piores escores estão associados aos militares que residem com seus pais. De maneira empírica, conclui-se que esses militares não têm a incumbência de praticar comportamentos financeiros adequados, pois encontram, na família, uma fonte de resguardo caso passem dificuldades financeiras. Por isso, deixam de aprimorar seus conhecimentos sobre finanças pessoais, o que é determinante para a condição do nível de alfabetização financeira na organização analisada.

Com base nos resultados apresentados, conclui-se que as variáveis que determinam as diferenças entre os níveis de conhecimentos e de comportamentos financeiros são a idade, o estado civil, a posse ou não de dependentes, a escolaridade, a renda, o nível hierárquico e a constituição dos lares, no tocante a residentes economicamente ativos. O pequeno número de respondentes do sexo feminino impossibilitou que o gênero fosse apontado como fator de influência nos níveis de alfabetização financeira. Ademais, salienta-se que nem todas as variáveis apresentadas exerceram influência de igual intensidade, sendo que algumas destas diferenças podem ter ocorrido naturalmente ou ao acaso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou evidenciar o grau de alfabetização financeira dos militares de uma Organização Militar da fronteira gaúcha. Essa pretensão partiu do pressuposto de que o serviço militar obrigatório se apresenta como uma porta de entrada ao mercado de trabalho e, consequentemente, à inclusão financeira. Como resultado, verificou-se que a maior parte do efetivo de servidores militares possui baixo nível de alfabetização financeira. Em relação aos construtos formadores desse índice, constatou-se que a dimensão das atitudes pouco influi na formação dos níveis de alfabetização financeira. Os resultados demonstraram que ambos os grupos

tiveram pontuações semelhantes nesta escala. Em contraste, foi possível verificar a relação direta entre conhecimentos financeiros e comportamentos financeiros, demonstrando que os primeiros são a causa e também o meio para as alterações e aprimoramentos comportamentais.

Ressalta-se que uma parcela significativa de militares atingiu altos escores de alfabetização financeira se comparados aos demais servidores da organização e aos resultados de pesquisas realizadas anteriormente. Embora existam outras variáveis associadas à formação desse cenário, algumas dessas ocultas e não mensuráveis, a principal contribuição desta pesquisa relaciona-se à apresentação de informações positivas sobre uma parcela da população desconsiderada em estudos anteriores.

Por outro lado, os militares com nível hierárquico inferior demonstraram ter uma baixa alfabetização financeira, a qual pode ser resultado de aspectos como idade, renda, escolaridade e núcleo familiar. Quanto a esse último, pode-se inferir que esses militares que compõem a amostra podem não ter a incumbência de praticar comportamentos financeiros adequados, pois encontram, na família, uma fonte de resguardo caso passem por dificuldades financeiras.

Como contribuição prática, esta pesquisa propiciou um conjunto de informações acerca do tema, que podem ser de interesse de diferentes tipos de organizações, de gestores e pesquisadores ligados ao corte da população estudada. Visto que a percepção sobre o comportamento, a atitude e o conhecimento financeiro tende a influenciar diretamente no comportamento de compra desses indivíduos, sendo relevantes para o planejamento de políticas e programas relacionados à educação financeira.

A compreensão sobre a alfabetização e a educação financeira associadas a diferentes camadas da população poderão contribuir para o desenvolvimento de ações governamentais que prevejam a implantação de programas de alfabetização financeira à população em geral, como políticas de prevenção ao endividamento e a transtornos compulsivos de compra, o desen-

volvimento de ações de educação financeira em ambientes educacionais, dentre outras. Especialmente, ressalta-se a importância de alavancar os conhecimentos financeiros para que seja possível incentivar comportamentos adequados no que tange a decisões financeiras pessoais.

Como contribuição teórica, tem-se a interconexão dos conceitos de educação/alfabetização financeira. Ao utilizar a metodologia elaborada por Potrich, Vieira e Kirch (2014), evidenciou-se que as restrições de conhecimento financeiro podem ocasionar baixos níveis de alfabetização financeira, particularmente, nos comportamentos financeiros pessoais. Assim, ratifica-se a metodologia desenvolvida pelos autores supracitados, como uma forma de medir a alfabetização financeira, considerando, conjuntamente, a educação financeira (conhecimento financeiro). Além disso, os resultados servem como comparativo teórico com outras amostras, as quais geralmente são representadas por um público jovem.

O estudo teve como limitação o tamanho da amostra e a restrição a apenas uma Organização Militar. Também não foi possível estimar o peso em que cada variável influencia o nível de alfabetização financeira, ficando como sugestão para estudos futuros. Sugere-se, ainda, o uso de métodos de análise que permitam a generalização e o estabelecimento de relações causais entre as variáveis estudadas.

REFERÊNCIAS

AGARWALLA, S. K. *et al.* A survey of financial literacy among students, young employees and the retired in India. **Retrieved February**, v. 26, p. 2013, 2012.

ANDERLONI, L.; VANDONE, D. **Risk of overindebtedness and behavioral factors**. 2010. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1653513. Acesso em: 23 fev. 2019.

ANSONG, A. Level of knowledge in personal finance by university freshmen business stu-

dents. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 22, p. 8933-8940, 2011.

ATKINSON, A.; MESSY, F. A. **Measuring financial literacy: Results of the OECD**. [S.l.]: OECD Publishing, 2012.

ÁVILA, P. A. S. C.; FERREIRA, M. C. O. Educação financeira: materialismo e o endividamento do servidor público de Caraguatatuba. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 32., 2019, Ponta Grossa-PR. **Anais [...]**. Ponta Grossa-PR, 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. **Série Cidadania Financeira: Estudos sobre Educação, Proteção e Inclusão / Banco Central do Brasil**. 2. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. **Caderno de Educação Financeira: Gestão de Finanças Pessoais**. Brasília: BCB, 2013. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/caderno_cidadania_financeira.pdf. Acesso em: 15 jan. 2019.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Santa Catarina: Ed. UFSC, 2002.

BRASIL. Decreto nº 7.397 de 22 de dezembro de 2010. Institui a Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF, dispõe sobre a sua gestão e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 2010.

BROWN, M.; GRAF, R. Financial literacy and retirement planning in Switzerland. **Scholar Commons**, University of South Florida, v. 6, n. 2, 2013.

CARVALHO, L. A.; SCHOLZ, Robinson Henrique. “Se vê o básico do básico, quando a turma rende”: cenário da educação financeira no cotidiano escolar. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação** (Brazilian Journal of Ma-

- agement & Innovation), v. 6, n. 2, p. 102-125, 2018.
- CHEN, H.; VOLPE, R. P. An analysis of personal financial literacy among college students. **Financial services review**, v. 7, n. 2, p. 107-128, 1998.
- DELAVANDE, A.; ROHWEDDER, S.; WILLIS, R. J. Preparation for retirement, financial literacy and cognitive resources. **Working Papers wp190**, University of Michigan, Michigan Retirement Research Center, 2008.
- DIETRICH, J.; BRAIDO, G. M. Planejamento Financeiro Pessoal para Aposentadoria: Um Estudo com Alunos dos Cursos de Especialização de uma Instituição de Ensino Superior. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 2, 2016.
- FERNANDES, A. H. S.; CANDIDO, J. G. Educação financeira e nível do endividamento: relato de pesquisa entre os estudantes de uma instituição de ensino da cidade de São Paulo. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 5, n. 2, p. 894-913, 2014.
- FERNANDES, D.; LYNCH JR, J. G.; NETEMEYER, R. G. Financial literacy, financial education, and downstream financial behaviors. **Management Science**, v. 60, n. 8, p. 1861-1883, 2014.
- GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A. A. **Economia brasileira contemporânea**. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, V. N.; PONCHIO, M. C. Quem Pensa no Futuro Poupa Mais? O Papel Mediador do Conhecimento Financeiro na Relação entre Orientação para o Futuro e Segurança Financeira Pessoal. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 4, p. 472-486, 2018.
- HAIR, J. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed., 2005.
- HUSTON, S. J. Measuring financial literacy. **Journal of Consumer Affairs**, v. 44, n. 2, p. 296-316, 2010.
- KEMPSON, E. Framework for the development of financial literacy baseline surveys. **OECD**, n. 1, 2009.
- KIM, K. T.; ANDERSON, S. G.; SEAY, M. C. Financial literacy and financial decisions of millennials in the United States. **SSRN Electronic Journal**, 2017.
- LEAL, J. A. Serviço Militar Obrigatório: a alternativa adequada. **Coleção Meira Mattos - Revista das Ciências Militares**, Rio de Janeiro, n. 17, abr. 2008.
- LUCENA, Wenner Glaucio Lopes; MARI-NHO, Reinele Alves de Lima. Competências financeiras: uma análise das decisões financeiras dos discentes no tocante as finanças pessoais. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 16., 2013, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SEMEAD, 2013.
- LUSARDI, A. Financial literacy skills for the 21st century: Evidence from PISA. **Journal of consumer affairs**, v. 49, n. 3, p. 639-659, 2015.
- LUSARDI, A.; MITCHELL, O. S.; CURTO, V. Financial literacy among the young. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 44, n. 2, p. 358-380, 2010.
- MARTIN, M. A literature review on the effectiveness of financial education. **SSRN Electronic Journal**, 2007.
- MATTA, R. C. B. Oferta e demanda de informação financeira pessoal: o Programa de Educação Financeira do Banco Central do Brasil e os universitários do Distrito Federal. 2007. 214 f.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MICHELS, A. M. **Proposta de indicador de educação financeira**. 2015. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/131508>. Acesso em: 16 mar. 2019.

MONTICONE, C. How Much Does Wealth Matter in the Acquisition of Financial Literacy? **The Journal of Consumer Affairs**, v. 44, n. 2, 2010.

OLIVEIRA, S. F. de; SANTANA, Phillipe Martins. Financial education at workplace. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 1, p. 123-149, 2019.

OLIVEIRA, M. V. S. S. A Corrente do Bem da Educação Financeira: o cidadão está aprendendo o que o Banco Central está ensinando? *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 131., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2012.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD, 2005). **Improving financial literacy: analysis of issues and policies**. 2005. Disponível em: http://www.oecdilibrary.org/financeandinvestment/improvingfinancialliteracy_9789264012578-em. Acesso em: 10 jan. 2019.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD, 2012). **High-Level Principles on National Strategies for Financial Education**. 2012. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD-INFE-Principles-National-Strategies-Financial-Education.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2019.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD, 2013). **Financial literacy and inclusion: Results of OECD/INFE survey across countries**

and by gender. OECD, Paris, 2013. Disponível em: https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/TrustFund2013_OECD_INFE_Fin_Lit_and_Incl_SurveyResults_by_Country_and_Gender.pdf Acesso em: 23 fev. 2019.

POTRICH, A.; VIEIRA, K. M.; KIRCH, G. Determinantes da alfabetização financeira: proposição de um modelo e análise da influência das variáveis socioeconômicas e demográficas. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

POTRICH, A. C. G.; VIEIRA, K. M.; KIRCH, G. Você é alfabetizado financeiramente? Descubra no termômetro de alfabetização financeira. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 13, n. 2, 2016.

POTRICH, A. C.; VIEIRA, K. M.; PARABONI, A. L. O que influencia a alfabetização financeira dos estudantes universitários. *In*: SEMEAD-SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 2013, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA-USP, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. [S.l.]: Penso, 2013.

SANTOS, J. O. D. **Finanças pessoais para todas as idades: um guia prático**. São Paulo: Atlas, 2014.

SCHERESBERG, C. B. Financial literacy and financial behavior among young adults: evidence and implications. **Scholar Commons**, v. 6, n. 2, 2013.

SEKITA, S. Financial literacy and retirement planning in Japan. **Journal of Pension Economics and Finance**, v. 10, n. 4, p. 637-656, 2011.

SILVA, O. G. *et al.* Alfabetização financeira versus educação financeira: um estudo do comportamento de variáveis socioeconômicas e demográficas. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 3, p. 279-298, 2017.

ENSAIOS

GESTÃO DO CONHECIMENTO, CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS COM A GESTÃO DE PROCESSOS E QUESTÕES ORGANIZACIONAIS EMERGENTES: UMA ANÁLISE CRÍTICA DA DINÂMICA SUBJETIVA EM GESTÃO POR PROCESSOS (BP)

KNOWLEDGE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE AND PEOPLE MANAGEMENT WITH PROCESS MANAGEMENT AND EMERGING ORGANIZATIONAL ISSUES: A CRITICAL ANALYSIS OF SUBJECTIVE DYNAMICS IN PROCESS MANAGEMENT (BP)

Denis Renato Oliveira
denis.oliveira@ufla.br

Professor Adjunto do Departamento de Administração Pública da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Lavras, MG, BR.

João Luiz Passador
jlpassador@usp.br

Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, BR.

Silvia Ines Dallavalle de Padua
dallavalle@usp.br

Professora Associada do Departamento de Administração da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, BR.

Diego César Terra de Andrade
diego.terra@ifsuldeminas.edu.br

Doutor em Administração. Professor Associado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas. Pouso Alegre, MG, BR.

RESUMO

A maioria dos trabalhos desenvolvidos em gestão por processos tem-se limitado a explorar os problemas da relação entre a organização funcional e a perspectiva de processo com ênfase nos aspectos técnicos de sua aplicação. A literatura de base conceitual que versa sobre os aspectos humanos contemplados em sua operacionalização ainda é insipiente (TARHAN; TURETKEN; REIJERS, 2016). Tendo em vista a importância da dinâmica subjetiva no processo de análise organizacional, objetiva-se promover uma discussão teórica sobre a relação entre gestão por processos, cultura organizacional e gestão do conhecimento, concentrando esforços no entendimento das relações humanas que podem influenciar o desempenho organizacional. Conclusivamente, há fortes indícios de que, apesar dos altos investimentos e sofisticação dos sistemas, a abordagem do empurrar, comumente adotada, não gera valor aos negócios da organização. O problema fundamental reside no modelo subjacente, mecânico, de processamento de informação, que se adota na gestão do conhecimento. Este nega a natureza socialmente construída do conhecimento. Nesse sentido, a gestão de processos intensiva em conhecimento confirma uma necessidade emergente de adoção da estratégia de “puxar” como modelo de gestão, uma vez que ela incorpora processos organizacionais baseados na combinação sinérgica de dados e a capacidade de processamento das informações pela tecnologia, as quais são suportadas pela capacidade criativa e inovadora dos seres humanos.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Cultura Organizacional. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

Most of the work developed in process management has been limited to exploring the problems of the relationship between the functional organization and the process perspective with emphasis on the technical aspects of its application. The conceptual-based literature that deals with the human aspects contemplated in its operation is still incipient (TARHAN; TURETKEN; REIJERS, 2016). Given the importance of subjective dynamics in the process of organizational analysis, the objective is to promote a theoretical discussion on the relationship between process management, organizational culture and knowledge management, focusing efforts on the understanding of human relationships that may influence organizational performance. Conclusively, there are strong evidences that, despite the high investments and sophistication of the systems, the push approach commonly adopted does not add value to the organization's business. The fundamental problem lies in the underlying model, mechanical, of information processing that is adopted in knowledge management. It denies the socially constructed nature of knowledge. In this sense, knowledge-intensive process management confirms an emerging need to adopt the "pull" strategy as a management model. One that incorporates organizational processes based on the synergistic combination of data and the capacity of information to be processed by technology. These are supported by the creative and innovative capacity of human beings.

Keywords: Processes Management. Organizational Culture. Knowledge Management.

1 INTRODUÇÃO

Os softwares utilizados na operacionalização e no gerenciamento de processos são considerados, segundo Contador *et al.*

(2005), como um dos principais facilitadores da gestão do conhecimento referente ao processo, oportunizando maior facilidade para a obtenção, a distribuição e a análise dos dados. Esses softwares que colaboram com a gestão por processos são denominados de Business Process Management (BPM). Entre as funcionalidades que podem ser disponibilizadas por meio desses softwares, está a de aumentar a capacidade dos gestores e dos demais envolvidos com o processo em estabelecer uma troca de imagens e ideias. Segundo Nonaka e Takeuchi (2005), é nesse ínterim que ocorre a geração do conhecimento.

Embora um grande destaque tenha sido dado à questão da gestão por processos nas organizações contemporâneas (ANTONUCCI; GOEKE, 2011; GLYKAS, 2011; GONZÁLEZ *et al.*, 2010; KOHLBACHER, 2010; MUNSTERMANN; ECKHARDT; WEITZEL, 2010; SMART; MADDERN; MAULL, 2009), sobretudo quando se relaciona os ganhos econômicos decorrentes de sua aplicação, a grande maioria dos trabalhos desenvolvidos tem-se limitado a explorar e a descrever as implicações da implantação dessa disciplina nas organizações. Esse destaque existe quando se consideram os problemas da relação entre a organização funcional e a perspectiva de processo (PALMBERG, 2010).

Posto isso, a crítica que se faz recai sobre a ênfase dada aos aspectos técnicos da aplicação da gestão por processos, com foco restrito na definição dos níveis de análise, categorização dos processos e técnicas de mapeamento, documentação e mensuração de desempenho. A própria literatura na área está fundamentada nas tentativas de se explicar o "como fazer" (HELLSTRÖM; PETERSON, 2005; KÜNG; HAGEN, 2007; SANDHU; GUNASEKARAN, 2004; ONGARO, 2004). Entretanto, ainda, há poucos estudos de base conceitual que versam sobre as questões organizacionais de execução; especificamente, quando se trata dos aspectos humanos contemplados em sua operacionalização.

Embora deva fornecer ferramentas, téc-

nicas e relações que se enquadram em ambas as categorias (funcionais, informacionais e dinâmicas ou comportamentais), as metodologias existentes não conseguem integrar os conceitos de gestão de processos, gestão de recursos humanos e fluxo de trabalho. Faltam, também, métricas de negócio e análise de índices qualitativos, o que demonstra a necessidade de abordagens holísticas de medição de desempenho e articulação (SKERLAVAJ *et al.*, 2007; ELBASHIR; COLLIER; DAVERN, 2008; HERZOG; TONCHIA; POLAJNAR, 2009). De acordo com Busch e Fettke (2011), existem poucas pesquisas que tratam da intersecção entre gestão por processos e gestão do conhecimento. Para Marjanovic (2010), o problema da integração entre os temas é desafiador.

Nesse sentido, busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: como são contemplados os elementos culturais e a gestão do conhecimento nas discussões sobre gestão por processos? Para isso, objetiva-se promover uma discussão teórica sobre a relação entre gestão por processos, cultura organizacional e gestão do conhecimento. A tentativa é contribuir para o maior entendimento da dinâmica subjetiva da gestão por processos, embora os esforços sejam concentrados na análise dos critérios intangíveis que influenciam o desempenho organizacional.

O estudo se baseará em: (1) uma pesquisa sistemática em bases de dados internacionais (*Scopus, Science Direct e Web-of-Science*) por artigos que tragam à tona a proposta de ciclo de vida BPM e a gestão do conhecimento, fazendo menção às palavras-chave, “*business process management*” e “*knowledge management*”; (2) uma análise das referências dos artigos selecionados no passo anterior que ainda não tenham sido contemplados; (3) priorização de publicações realizadas a partir do ano de 2008; (4) uso das ferramentas de ordenação por relevância disponibilizadas pelos sites adotados e; (5) aplicação de filtro de relevância subjetivo por meio de análise das obras, buscando publicações que relacionam KM, BPM e Cultura.

O presente artigo estrutura-se em quatro

seções. Inicialmente, além desta introdução, discutem-se brevemente as dimensões operacionais da orientação por processos. Na seção dois, apresenta-se uma discussão sobre os pressupostos básicos da gestão do conhecimento e da cultura organizacional enquanto critérios subjetivos de análise. Na seção três, faz-se uma análise crítica sobre a dinâmica de integração dos aspectos relacionais nos estudos sobre gestão por processos. E, por último, faz-se um resumo das principais contribuições desta pesquisa para o “estado da arte” em BPM.

2 DIMENSÕES OPERACIONAIS DA ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS (OP)

A concepção de “processos” em negócios se refere às atividades de gestão que perpassam os limites funcionais de estruturas hierárquicas e se apresentam como uma nova dinâmica de geração de valor ao cliente (REIJERS, 2006; TARHAN; TURETKEN; REIJERS, 2016). Nesse sentido, destaca-se o desenvolvimento de técnicas que proveem suporte às funções específicas por meio da integração dos sistemas para o controle do trabalho, a obtenção de informações e a mensuração do desempenho (PRADABWONG *et al.*, 2017).

Uma organização orientada para o processo (OP) deve aplicar, de forma abrangente, o conceito de gestão por processos de negócios (BPM). A melhor descrição para isso está fundamentada na realização da missão organizacional por meio da sistematização dos processos, traduzindo-os em atividades e tarefas (ABPMP, 2009). O BPM não se preocupa apenas com o projeto, sua implantação e execução, também se dedica à interação, ao controle, análise e à otimização dos processos de negócio (SMITH; FINGAR, 2003; HARMON, 2019).

A operacionalização de BPM envolve a observação de diversas dimensões. Entre elas, destacam-se:

1. detalhamento dos processos de negócios e suas inter-relações (HINTERHUBER, 1995; KASEMSAP, 2017);

2. apoio da alta gerência (HAMMER, 2007a);
3. existência de gerentes (HAMMER; STANTON, 1999);
4. ferramentas de medição de desempenho (HAMMER, 2007b);
5. adaptação cultural, tratando-se do trabalho em equipe (WILLAERT *et al.*, 2007), disponibilidade para mudança (HAMMER, 2007a), orientação para o cliente (REIJERS, 2006), estilo de liderança cooperativa (HAMMER, 2007a), etc.;
6. adoção de tecnologia da informação (KIRCHMER, 2009);
7. adaptação da estrutura organizacional (REIJERS, 2006);
8. gestão do conhecimento (HAMMER, 2007a);
9. adoção de sistemas de RH (HAMMER, 2007a; WILLAERT *et al.*, 2007); e,
10. instância formal de coordenação e integração de todos os projetos.

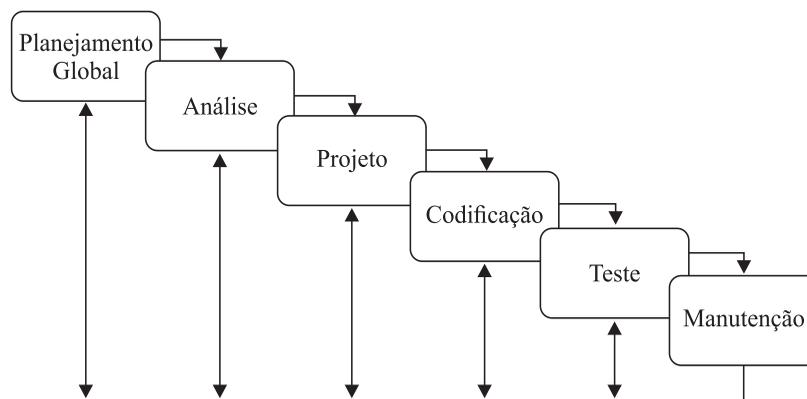
Todo processo de sistematização da prática do BPM, entretanto, deve ser feita com base em uma análise detalhada de processo. A compreensão do ambiente de negócios, a cultura e

o contexto organizacional específico. Essas são as métricas de desempenho e as consequências de sua mudança com base no conhecimento, no nível de envolvimento humano e comprometimento funcional. Todas são questões essenciais para que se consiga mostrar a eficiência do negócio em alcançar seus objetivos e criar um entendimento de como o trabalho ocorre e/ou deveria ocorrer na organização (ABPMP, 2009).

Caracterizada como um ciclo de vida contínuo de atividades integradas, a prática de BPM contempla as etapas de planejamento, análise, desenho e/ou modelagem, implantação, monitoramento, controle e refinamento. À medida que os processos de negócio se movem nessa direção, perpassando por fases evolutivas, são habilitados ou restringidos por uma variedade de fatores intangíveis que incluem os sistemas de valores, as crenças, a cultura e o conhecimento, todos envolvidos pela questão do comprometimento organizacional (ABPMP, 2009).

O ciclo de vida do BPM vai ao encontro do modelo clássico do ciclo de vida de desenvolvimento de softwares (figura 1), conforme proposto por Pressman (2006).

Figura 1 - Ciclo de vida clássico do desenvolvimento de software



Fonte: adaptado de Pressman (2006, p. 33).

A fase de planejamento tem como finalidade definir o escopo do software, bem como suas restrições e conceitos. Na fase de análise, o objetivo é elaborar as documentações lógicas que serão utilizadas nos processos de confecção, nos protótipos e relatórios necessários. Na fase de plane-

jamento, estabelece os elementos de hardware e software necessários para a execução do projeto.

Desse modo, o processo de desenvolvimento do software exige a confecção de documentos para auxiliar no levantamento e na definição das funcionalidades do cliente ao qual

devem ser implantadas ao novo sistema (PRES-SMAN, 2006; GONÇALVES *et al.*, 2016).

3 GESTÃO DO CONHECI- MENTO E CULTURA ORGA- NIZACIONAL: CRITÉRIOS SUBJETIVOS DE ANÁLISE

A gestão do conhecimento se refere ao desenvolvimento de sistemas e processos que visam à criação, à identificação, à integração, à recuperação, ao compartilhamento e à utilização do conhecimento dentro da empresa. Ela volta-se para a criação e a organização de fluxos de informação entre os vários níveis organizacionais. Seu objetivo é gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização. Possibilitando, assim, o aumento do aprendizado individual e grupal. Dessa forma, pode criar competências exclusivas que diferenciarão a organização no mercado em que compete (RÉ *et al.*, 2007; BAJAJ; SANGWAN, 2017).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a construção do conhecimento ocorre no processo de conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Esses são componentes dicotômicos e, aparentemente, opostos. O conhecimento explícito trata das especificações formais ou recursos que podem ser facilmente processados, transmitidos ou sistematicamente armazenados pelos indivíduos. Devido à sua natureza subjetiva, o conhecimento tácito não pode ser processado ou transmitido por qualquer método lógico, pois trata-se de um processo intuitivo, que envolve o sistema de valores e a experiência individual das pessoas. Desse modo, para que possa ser compartilhado e crie valor para a organização, o conhecimento tácito precisa ser convertido em conhecimento explícito (CHOO, 2003; RODRIGUES *et al.*, 2017).

Ainda conforme Nonaka e Takeuchi (2008), esse processo de conversão ocorre de quatro maneiras (figura 2):

Figura 2 - Processo de conversão do conhecimento



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

Pedagogicamente, tem-se:

1. Socialização, que consiste no compartilhamento e criação do conhecimento tácito por meio da experiência direta (conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito).

2. Exteriorização, que trata da articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão (conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito).

3. Combinação, que contempla a sistematização e aplicação do conhecimento explícito e informação (conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito).

4. Internalização, quando ocorre o aprendizado por meio da prática intensiva (conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito).

Perucci e Campos (2017) e Choo (2003) afirmam que esse processo de conversão se retroalimenta em uma espiral contínua de construção do conhecimento organizacional.

É nesse contexto que se impõe e se observa o que fora conceito de aprendizagem organizacional. Esse é caracterizado pelo desenvolvimento da capacidade de mudança e adaptação contínua do ambiente, em que as pessoas expandem, continuamente, sua capacidade de criar os resultados que desejam. É onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, em que a aspiração coletiva é libertada, e as pessoas aprendem, continuamente, a aprender em grupo (SENGE, 1990; ROCHA-PINTO, 2015). A transformação de uma organização aprendiz envolve o estabelecimento de uma estratégia que vise ao replanejamento da estrutura e o remodelamento da cultura organizacional (ROBINS, 2008; THOMAS; PETERSON, 2016).

4 ANÁLISE CRÍTICA DA DINÂMICA DE INTEGRAÇÃO DOS ASPECTOS HUMANOS EM BPM

A preocupação comum após o surgimento do BPM se refere à visão de automatização dos processos transacionais por meio da padronização de atividades. No entanto, os limites de BPM têm-se expandido para acomodar a di-

mensão do conhecimento, da experiência e da criatividade, critérios intangíveis dificilmente imitados pelos concorrentes (EL SAWY, JOSEFEK, 2003; GÁBOR *et al.*, 2016).

Esta abordagem holística está vinculada à procura de estratégias para melhor aproveitamento do capital humano; e é nesse sentido que têm sido evocadas questões subjetivas, como a gestão de conhecimento e cultura organizacional, relativamente não estruturadas, ou seja, de difícil mensuração.

Contudo, o desafio está no fato de o conhecimento organizacional derivar de muitas formas diferentes. Ele não advém apenas por meio de documentos ou modelos formais, mas também das rotinas, dos processos e das práticas organizacionais que independem da padronização de atividades em BPM. O conhecimento é uma combinação de experiência, contexto, interpretações e reflexões e envolve mais a participação humana que a própria informação (MARJANOVIC, 2010; LITTLE; DEOKAR, 2016), uma vez que essa última pode ser limitada ou facilitada pelo perfil cultural presente nas organizações.

De acordo com Machlup (1962) e Druker (1999), o conhecimento utilizado pelas organizações é produzido por profissionais que são apontados como trabalhadores de conhecimento, os quais, por meio de suas competências individuais, produzem sistemas de gestão, de origem tecnológica ou estratégica.

Trabalhadores de conhecimento dentro das empresas possuem um papel de grande importância para viabilizar a criação e a transferência de conhecimento. De acordo com Boff e Abel (2005) e Machado, Cabral e Vaccaro (2018), são esses profissionais que transformam informação em insumo, combinando-a com seu conhecimento individual com o objetivo de produzir nova informação como resultado de sua atividade.

É a partir dessas características que é possível determinar, dentro das empresas, quem são os profissionais de conhecimento, podendo-se, ainda, levar em consideração os diversos níveis de especialização. Assim, tor-

na-se necessário um melhor entendimento das características desse tipo de profissional. Desarte, é essencial identificar quais competências o diferenciam de um trabalhador tradicional e quais recursos por eles são utilizados para potencializar sua escala produtiva.

O grande desafio, portanto, está relacionado com o processo de captura de conhecimento, bem como o conhecimento adquirido em si. Por muitos anos, as pesquisas em BPM sobre a prática de gestão do conhecimento seguem a estratégia de “empurrar” (MALHOTRA, 2005; MAO *et al.*, 2016). Esse modelo era baseado na ideia de que a tecnologia poderia ser usada para capturar, codificar e armazenar o conhecimento e, em seguida, transferi-lo para o usuário no momento certo. No entanto, há fortes indícios de que, apesar dos altos investimentos e sofisticação dos sistemas, essa abordagem não gera valor aos negócios da organização (MALHOTRA, 2005). O problema fundamental reside no modelo subjacente, mecânico, de processamento de informação que se adota na gestão do conhecimento (MALHOTRA, 2005), uma vez que ele nega a natureza socialmente construída do conhecimento (NEWELL *et al.*, 2002; GHERARDI; MIELE, 2018).

Além disso, uma das principais razões para que os esforços de gestão do conhecimento sejam separados das atividades cotidianas é a imprecisão dos sistemas de coleta de informações utilizados para a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito (PFEFFER; SUTTON, 2000). Enquanto o co-

nhecimento explícito (processo) pode ser capturado e armazenado, o conhecimento tácito ou experimental, que inclui o *know-how*, os modelos mentais e as práticas organizacionais complexas, é impossível de ser capturado em sua totalidade. Por isso, o processo de codificação do conhecimento tácito mais eficiente em uma organização é geralmente limitado à interação das pessoas que possuem um conhecimento local (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; COLOMBELLI *et al.*, 2019).

O trabalho de conhecimento é definido pela variedade ao invés da rotina de execução das atividades, pela exigência de profissionais de alto nível de habilidade e experiência (BOFF; ABEL, 2005). Segundo a definição desses autores, é possível se concluir que, em uma mesma área de atuação, existem dois tipos de profissionais: profissionais de conhecimento e profissionais tradicionais; estes executam suas atividades de forma rotineira e previsível; enquanto profissionais de conhecimento são capazes de interpretar e processar as informações de suas tarefas em determinadas situações, inclusive, as críticas, o que os possibilita produzir novas informações para resolução de problemas e aumento de experiência. Os profissionais de conhecimento possuem um papel de destaque dentro das empresas, atuando em diversos cargos.

Tais papéis são classificados por Boff e Abel (2005) por meio dos profissionais que geram conhecimento, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Classificação dos profissionais que criam conhecimento

Criadores de conhecimento	Atividades	Exemplos de trabalhadores
Operadores	Acumulam e geram conhecimento tácito; Habilidade adquiridas com a experiência	Profissionais da linha de frente
Especialistas	Acumulam, geram e atualizam conhecimento explícito	Cientistas, planejadores, analistas
Engenheiros	Transformam conhecimento tácito em explícito e vice-versa	Gerentes de nível médio
Gerentes	Gerenciam todo o processo de criação de conhecimento na empresa	Gerentes de nível sênior

Fonte: adaptado de Boff e Abel (2005, p. 3).

Nesse sentido, a gestão de processos intensiva em conhecimento confirma uma necessidade emergente de adoção da estratégia de “puxar” como modelo de gestão. Esse novo modelo de gestão incorpora os processos organizacionais baseados na combinação sinérgica de dados e a capacidade de processamento das informações a tecnologia suportadas pela capacidade criativa e inovadora dos seres humanos (MALHOTRA, 2005; MAO *et al.*, 2016).

Essa estratégia, no entanto, deve partir das pessoas e de sua capacidade criativa e proativa de geração de valor, que é restringida ou facilitada pelas características culturais presentes na organização. Ou seja, não há como dissociar as políticas de gestão do conhecimento dos estudos sobre o perfil cultural da organização e dos recursos humanos que compõem seu quadro funcional.

Baseado no uso da epistemologia de Karl Popper, Dalamaris *et al.* (2007) afirmam que ainda não está claro como integrar a gestão do conhecimento na gestão de processos de negócio, sobretudo a julgar pelo limitado número de trabalhos publicados nesse tema.

Nesse sentido, por exemplo, Little e Deokar (2016) e Marjanovic (2007) afirmam que, em tempos recentes, a necessidade premente de competir com base no conhecimento, em vez de automação de processos, ampliou a área de Gestão de Processos de Negócios (BPM) para incluir os processos de negócios intensivos em conhecimento. Para corroborar suas afirmações, o autor enfoca a integração da BPM e Gestão do Conhecimento (KM) no contexto de processos de negócios voltados para o cliente. O caso confirma a importância do conhecimento relacionado com o processo, em especial, a sua relação com a estratégia competitiva da organização.

Smith e Mckeen (2004), no entanto, apontam que “gestores do conhecimento” estão pensando como e onde o conhecimento realmente agrega valor, pois, conforme apontam Marjanovic e Seethamaraju (2008), os ingredientes principais da diferenciação competitiva das organizações são o conhecimento humano, a

experiência e a criatividade. Como já apontado, esses não podem ser padronizados, prescritos e facilmente adquiridos. Nesse sentido, esse tipo de estudo não possibilita replicações possíveis.

Ademais, Sanikar e Deokar (2010) afirmam que, com a finalidade de obter vantagem competitiva sustentável na economia do conhecimento de hoje, as organizações estão olhando para além de processos de *workflow* transacional de rotina para apoiar os processos de conhecimento intensivo. Os sistemas tradicionais de gestão de processos de negócios são eficazes na prestação de apoio à coordenação. No entanto, não são voltadas para a prestação de apoio e conhecimentos relevantes. Além disso, os sistemas de gestão do conhecimento são utilizados de uma forma *ad hoc*, sem, explicitamente, serem ligados aos processos organizacionais subjacentes.

Sistemas de gestão do conhecimento com base em processo (PKM) surgiram como uma solução potencial para apoiar os processos de conhecimento intensivo; mas, as diretrizes de design para o desenvolvimento de sistemas de PKM são mínimas. E, para tal, buscam discutir a viabilidade desse tipo de projeto, concluindo que isso é possível, ou seja, é factível de estudo e replicação de um ambiente organizacional, em que a cultura esteja voltada a essa intersecção.

Amavardi e Lee (2005) corroboram tal afirmação e acrescentam que os ativos de conhecimento de uma empresa incluem sua estrutura, cultura, processos, funcionários e artefatos físicos. Para esses autores, apesar de a literatura de gestão do conhecimento (KM) ter a tendência de enfatizar o conhecimento dos colaboradores como um *locus* de esforços de gestão do conhecimento, esse ponto de vista é, perfeitamente, racional e justificável. Os autores ainda acrescentam que, também, há uma quantidade considerável de conhecimentos incorporados em procedimentos operacionais da empresa.

Nesse sentido, Amavardi e Lee (2005) e Marjanovic (2010) defendem a visualização do conhecimento organizacional a partir dessa perspectiva e afirmam ser possível gerir uma estrutura capaz de alavancar a gestão do processo de conhecimento, partindo de uma definição, a

classificação dos processos e uma caracterização do processo de geração de conhecimento. Amavardi e Lee (2005) fornecem sete dimensões por meio das quais o conhecimento do processo pode ser visto, são elas: estrutura de pessoal e de coordenação, de desempenho e ferramentas, discursivas, resultados, qualidade e implicações. Todos destinados a servir como um ponto de partida para gerir o conhecimento do processo.

5 REFLEXÕES E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo da gestão por processos é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização por meio da elevação dos níveis de qualidade. As práticas de gestão do conhecimento aplicadas na operacionalização de BPM são vistas como elemento importante na identificação de problemas e oportunidades. No entanto, precisam estar relacionadas com uma análise crítica da cultura organizacional existente.

Pensar em gerenciamento de processos de negócio é pensar, constantemente, em mudanças sobre “quando”, “o quê” e “como” implantar melhorias. Essa retórica contextualista pode remeter à análise dos aspectos metodológicos e fazer pensar se, realmente, existe uma receita ou sequenciamento específico para a definição e o desenho de processos. O que se pode observar é que os autores tentam transformar o conhecimento tácito em explícito como se fosse necessário padronizar as atividades e/ou tarefas. No entanto, destaca-se que isso infere maior atenção e precisa ser mais bem investigado, principalmente quando se considera um modelo de gestão baseado em contingências.

Embora seja evidente a necessidade de adoção de práticas formais no gerenciamento de processos como forma de compartilhar conhecimento, questiona-se, com base na leitura crítica dos estudos sobre BPM, de que forma isso pode ser feito sem levar em consideração a questão do impacto social que provoca as mudanças, sobretudo quando se observa o desempenho organizacional. Essas mudanças apenas ganham notoriedade quando discutidas e anali-

sadas sob o enfoque econômico, em termos de ganhos de produtividade.

Quando se faz uma análise específica sobre a importância da gestão por processos, em detrimento da estrutura funcional, visualiza-se pouca preocupação com os aspectos culturais e como esses elementos serão considerados. Em qualquer processo de mudança, especificamente quando se consideram os riscos e os problemas envolvidos, deve-se levar em consideração a questão da capacidade de adaptação organizacional e aceitação social das alterações introduzidas.

Quando Fleury e Fischer (1989) analisam a cultura organizacional, referem-se ao conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para Schein (1992), a cultura é o que diferencia as organizações na forma como novos membros aprendem a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas que afetam a organização. No entanto, é preciso observar que a aprendizagem não pode ser forçada, apressada ou imposta aos indivíduos. Isso porque há a tendência humana de apropriação do conhecimento (SENGE, 1999). Essa regra, frequentemente, passa despercebida aos gestores na ânsia de transformar a organização em uma organização que aprende.

A cultura de uma organização é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam (e não condicionam) o comportamento daqueles que os compartilham (RÉ *et al.*, 2007). Cada organização desenvolve sua própria cultura, produzindo sua identidade, que se manifesta por meio dos padrões de comportamento assumido pelos funcionários, regendo sua conduta.

Para alterar a cultura, necessita-se implantar uma estratégia de gestão do conhecimento de “empurrar”, motivando as pessoas a buscar a aprendizagem continuada (BITENCOURT, 2004). Isso pressupõe que os indivíduos dentro

da organização tenham liberdade para questionar e alterar suas práticas, convicções e valores, ou seja, que a aprendizagem e a inovação contínuas sejam valores básicos da organização.

Nesse sentido, cabe ao gestor de BPM selecionar e atribuir papéis àqueles que irão liderar e gerenciar a equipe (analistas ou especialistas) para assegurar que o projeto seja desenvolvido e que a análise seja necessária e suficiente na representação do estado do processo. Esse esforço individual é o passo inicial para que o comprometimento organizacional seja criado, e uma possível garantia de sucesso na condução das atividades seja alcançada (ABPMP, 2009).

No entanto, antes de se iniciar um projeto de análise, devem ser determinados o escopo do projeto e as estruturas e ferramentas a serem utilizadas, entre as diversas possibilidades existentes. Cabe ao gestor escolher o processo por meio da identificação dos objetivos-chave do negócio e das métricas de desempenho a serem utilizadas; definir o escopo de profundidade da análise e escolher as estruturas analíticas de trabalho.

Para Lawler III, Boudreau e Mohrman (2006), por mais útil que seja a necessidade de avaliação ou medição de desempenho em organizações, os estudos sempre esbarram na questão intangível do processo de análise, mais especificamente, em sua aplicabilidade quando se consideram os impactos sobre os resultados econômico-financeiros. Para ser um parceiro estratégico, os executivos precisam ter conhecimento das estratégias de negócios, desenho e mudança organizacional; ainda, precisam saber como integrar as práticas de gestão a essas estratégias para que possam suportar os desenhos organizacionais. Efetivamente, deparando-se com essas mudanças, as áreas funcionais devem focar quanto elas podem agregar de valor na empresa e quais os resultados que isso pode gerar.

Para a maioria das empresas, a compatibilidade entre os indicadores monitorados não reflete bem os vetores estratégicos essenciais para a criação de valor. Isso se trata do principal problema: incongruência entre o que é medido e o que é importante. Portanto, pode-se consi-

derar, hoje, que o novo paradigma econômico, caracterizado pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes, acentua a importância dos ativos intangíveis, que são o conhecimento, a inovação e, sobretudo, a cultura organizacional. Essa nova concepção talvez seja o marco para essa nova estrutura de modelagem de processos.

Há de se destacar tanto a subjetividade do campo organizacional quanto a questão objetiva dos indicadores de desempenho quando o assunto é a integração de critérios subjetivos na operacionalização das práticas de BPM. Encontrar as causas e os feitos de um problema no âmbito organizacional não é tão simples como seguir uma sequência de passos. Portanto, deve-se considerar a competência dos indivíduos que fazem a pesquisa e seu entendimento conceitual e lógico da realidade que se pretende estudar.

REFERÊNCIAS

ABPMP. Association of Business Process Management Professionals. **Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. (BPM CBOK).** [S.l.], 2009.

AMAVARDI, C. S.; LEE, L. The dimensions of process knowledge. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 1, p. 65-76, 2005.

ANTONUCCI, Y. L.; GOEKE, R. J. Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 127-146, 2011.

BAJAJ, Anu; SANGWAN, Om Prakash. Aspect oriented software testing. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CLOUD COMPUTING, DATA SCIENCE & ENGINEERING-CONFLUENCE*, 7., 2017, India. **Proceedings [...]**. India: IEEE, 2017. p. 809-814.

BITENCOURT, C. (org.). **Gestão contempo-**

- rânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOFF, L. H.; ABEL, M. Autodesenvolvimento e Competências: o caso do trabalhador de conhecimento como especialista. *In: RUAS, R. et al. **Aprendizagem Organizacional e Competências***. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BUSCH, P.; FETTKE, P. Business process management under the microscope: the potential of social network analysis. *In: Hawaii International Conference on System Sciences*, 44., 2014, Koloa, Kauai, HI. **Proceedings** [...]. Koloa, Kauai, HI: HICSS, 2011.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- COLOMBELLI, Alessandra *et al.* To what extent do young innovative companies take advantage of policy support to enact innovation appropriation mechanisms?. **Research Policy**, p. 103797, 2019.
- CONTADOR, J. C. *et al.* Gestão do conhecimento aplicada à gestão por processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de business process management system (BPMS). **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 5-18, 2005.
- DALAMARIS, P. *et al.* A framework for the improvement of knowledge-intensive business process. **Business Process Management Journal**, v. 13, n. 2, 2007.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge:** how organisations manage what they now. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EL SAWY, O. A.; JOSEFEK, R. A. Business process as nexus of knowledge. *In: HOLSAPLE, C. (ed.). **Handbook on Knowledge Management***. [S.l.]: Knowledge Matters, Springer, 2003.
- ELBASHIR, M. Z.; COLLIER, P. A.; DAVERN, M. J. Measuring the effects of business intelligence systems: the relationship between business process and organizational performance. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 9, n. 3, p. 135-153, 2008.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- GÁBOR, András *et al.* Corporate knowledge discovery and organizational learning: the role, importance, and application of semantic business process management—the ProKEX case. *In: GÁBOR, András; KÖ, Andrea (ed.). **Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning***. Cham: Springer, 2016. p. 1-31.
- GHERARDI, Silvia; MIELE, Francesco. Knowledge Management from a Social Perspective: The Contribution of Practice-Based Studies. *In: SYED, J. et al. (ed.). **The Palgrave Handbook of Knowledge Management***. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. p. 151-176.
- GLYKAS, M. M. Effort Based Performance Measurement in Business Process Management. **Knowledge and Process Management**, v.18, n. 1, p.10-33, 2011.
- GONÇALVES, Rodrigo Franco *et al.* Uma abordagem sistêmica do processo de produção em engenharia web, na fase de concepção. **Production**, v. 26, n. 2, p. 402-416, 2016.
- GONZÁLEZ, L. S. *et al.* Measurement in business processes: a systematic review. **Business Process Management Journal**. Bradford, v. 16, n. 1, p. 114-134, 2010.

- HAMMER, M. The process audit. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 4, p.111-123, 2007a.
- HAMMER, M. The 7 deadly sins of performance measurement. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, p. 19-28, 2007b.
- HAMMER, M.; STANTON, S. How process enterprises really work. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 6, p. 108-118, 1999.
- HARMON, Paul. **Business process change: a business process management guide for managers and process professionals**. [S.l.]: Morgan Kaufmann, 2019.
- HELLSTRÖM, A.; PETERSON, J. Becoming process-oriented: a study on organizational transformation. In: QMOD CONFERENCE, 8., 2005, Palermo. **Proceedings [...]**. Palermo, 2005.
- HERZOG, N. V.; TONCHIA, S.; POLAJNAR, A. Linkages between manufacturing strategy, benchmarking, performance measurement and business process reengineering. **Computers & Industrial Engineering**, v. 57, n. 3, p. 963-975, 2009.
- HINTERHUBER, H. H. Business process management: the European approach. **Business Change & Re-engineering**, v.2, n. 4, p. 63-73, 1995.
- KASEMSAP, Kijpokin. Unifying a framework of organizational culture, organizational climate, knowledge management, and job performance. In: ORGANIZATIONAL Culture and Behavior: concepts, methodologies, tools, and applications. [S.l.]: IGI Global, 2017. p. 327-355.
- KIRCHMER, M. **High Performance through Process Excellence**. Berlin: Springer, 2009.
- KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. **Business Process Management Journal**. Bradford, v.16, n. 1, p. 135-152, 2010.
- KÜNG, P.; HAGEN, C. The fruits of business process management: an experience report from a Swiss bank. **Business Process Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 477-487, 2007.
- LAWLER III, E. E.; BOUDREAU, J. W.; MOHRMAN, S. A. with AliceYee Mark, Beth Neilson and Nora Osganian. **Achieving Strategic Excellence: an assessment of Human Resource Organizations**. Stanford, California: Stanford Business School, 2006.
- LITTLE, Todd A.; DEOKAR, Amit V. Understanding knowledge creation in the context of knowledge-intensive business processes. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 858-879, 2016.
- MACHADO, Clarice Lucas da Silva; CABRAL, Patricia Martins Fagundes; VACCARO, Guilherme Luis Roehe. Technology Companies Analyzed Based on the Multidimensional Work Motivation Scale/Segmento de Tecnologia Analisado pela Multidimensional Work Motivation Scale. **RAC-Revista de Administracao Contemporanea**, v. 22, n. 3, p. 336-355, 2018.
- MACHLUP, Fritz. **The production and distribution of knowledge in the United States**. [S.l.]: Princeton University Press, 1962.
- MALHOTRA, Y. Integrating knowledge management technologies in organizational business process: getting real time enterprises to deliver real business performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 1, p. 7-28, 2005.
- MAO, Hongyi *et al.* Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 6, p. 1062-1074, 2016.

- MARJANOVIC, Olivera. The next stage of operational business intelligence: Creating new challenges for business process management. *In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES (HICSS'07)*, 40., 2007, Waikoloa, HI, USA. **Proceedings** [...]. Waikoloa, HI, USA: IEEE, 2007. p. 215c-215c.
- MARJANOVIC, O. A case study of BPM and KM integration: from process automation to knowledge intensive business process. *In: INT. CONF. ON INFORMATION TECHNOLOGY INTERFACES*, 32., 2010, Cavtat, Croatia. **Proceedings** [...]. Cavtat, Croatia, 2010.
- MARJANOVIC, O.; SEETHAMRAJU, R. Understanding knowledge-intensive, practice-oriented business process. *In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES*, 41., 2008, Waikoloa, Big Island. **Proceedings** [...]. Waikoloa, Big Island, HI: IEEE Computer Society, 2008.
- MARJANOVIC, Olivera. A case study of BPM and KM integration: from process automation to knowledge intensive business processes. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION TECHNOLOGY INTERFACES*, 32., 2010, Croatia. **Proceedings** [...]. Croatia: IEEE, 2010. p. 237-242.
- MUNSTERMANN, B.; ECKHARDT, A.; WEITZEL, T. The performance impact of business process standardization: An empirical evaluation of the recruitment process. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 29-56, 2010.
- NEWELL, S. *et al.* **Managing Knowledge Work**. [S.l.]: Palgrave, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ONGARO, E. Process management in the public sector: the experience of one-stop shops in Italy. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 17, n. 1, p. 81-107, 2004.
- PALMBERG, Klara. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 93-113, 2010.
- PERUCCI, Camilo Cesar; CAMPOS, Fernando Celso de. The relationship of the learning school and the cultural school strategies with processes of agile software production/A relação da escola estratégica de aprendizado e da escola cultural com processos de produção de software ágil. **Revista Exacta**, v. 15, n. 3, p. 395-407, 2017.
- PFEFFER, J.; SUTTON, R. **The knowing-doing gap**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
- PRADABWONG, Jiraporn *et al.* Business process management and supply chain collaboration: effects on performance and competitiveness. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 22, n. 2, p. 107-121, 2017.
- PRESSMAN, R. S. **Engenharia de software**. São Paulo: Makron Books, 2006.
- RÉ, C. A. T. *et al.* The impact of organizational culture in knowledge management process. *In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais** [...]. Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.
- REIJERS, H. A. Implementing BPM systems: the role of process orientation. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 389-409, 2006.
- ROBBINS, S. P. **Organizational Behavior**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. [S.l.]: FGV, 2015.
- RODRIGUES, Adriana Alves *et al.* Desafios da gestão de dados na era do big data: perspectivas profissionais. **Informação e Tecnologia (ITEC), Marília/João Pessoa**, v. 4, n. 2, p. 63-79, 2017.
- SANDHU, M.; GUNASEKARAN, A. Business process development in project-based industry. **Business Process Management**, v. 10, n. 6, p. 673-690, 2004.
- SANIKAR, S.; DEOKAR, A. Knowledge Management Systems for Knowledge Intensive-Process: Design Approach and Illustrative Example. *In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES*, 43., 2010, Waikoloa, Big Island. **Proceedings [...]**. Waikoloa, Big Island, HI: IEEE Computer Society, 2010.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Círculo do Livro, 1990.
- SENGE, P. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SKERLAVAJ, M. *et al.* Organizational learning culture: the missing link between business process change and organizational performance. **International Journal of Production Economics**, v. 106, n. 2, p. 346-367, 2007.
- SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. **British Journal of Management**, v. 20, p. 491-507, 2009.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave**. Meghan-Kiffer Press, Tampa, FL, 2003.
- SMITH, H.; McKEEN, J. D. Developments in practice XII: Knowledge-enabling business process. **Comm. Of AIS**, v. 13, p. 25-38, 2004.
- TARHAN, Ayca; TURETKEN, Oktay; REIJERS, Hajo A. Business process maturity models: A systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 75, p. 122-134, 2016.
- THOMAS, David C.; PETERSON, Mark F. **Cross-cultural management: essential concepts**. Sage Publications, 2016.
- WILLAERT, P. *et al.* **The process-oriented organization: a holistic view**. *In: DADAM, Alonso. P.; ROSEMANN, M. (ed.). BPM 2007, LNCS 4714*. Berlin: Springer, 2007. p. 1-15.

LINHA EDITORIAL

FOCO E ESCOPO

A Revista de Gestão em Análise – ReGeA – tem como missão a publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em administração e ciências contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral. Os trabalhos que constituem o periódico são de âmbitos nacional e internacional, versando acerca de diversos domínios do conhecimento em instituições privadas e públicas, notadamente: gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão de marketing, produção e logística; gestão socioambiental e sustentabilidade; comportamento organizacional; direito empresarial; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa.

POLÍTICAS DE SEÇÃO

- **Artigos** - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas].
- **Ensaio** - Exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].
- **Casos de Ensino** - Relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na ReGeA consiste em duas etapas: inicialmente tem-se a triagem realizada pela editora-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, que consiste na avaliação de dois pareceristas *ad hoc*, especialistas duplo-cega que, ao apreciarem os trabalhos, fazem comentários e, se for o caso, oferecem sugestões de melhoria. Depois de aprovados, os trabalhos são submetidos à edição final, a qual consiste na fase de normalização e revisão linguística (ortográfica, gramatical e textual).

PERIODICIDADE – QUADRIMESTRAL

POLÍTICA DE ACESSO LIVRE -

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

ARQUIVAMENTO -

Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração.

EDITORIAL LINE

FOCUS AND SCOPE

The mission of the Journal of Management Analysis - ReGeA – is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and commitment oriented by the innovation of knowledge in the academic community and the society in general. The national and international papers that make part of the journal deal with various fields of knowledge in private and public institutions, in particular: entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; marketing management, production and logistics; social-environmental management and sustainability; organizational behavior; business law; financial and accounting management aligned to corporate governance.

SECTION POLICIES

- **ARTICLES** - Texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies (minimum=12; maximum=18 pages).
- **ESSAY** - Exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author (minimum 8; maximum = 13 pages).
- **CASE STUDY** - Actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas (minimum=8; maximum=13).

PEER REVIEW PROCESS

The evaluation process of the submitted articles and other contributions for publication in ReGeA consists of two steps: first the screening performed by the chief editor, which examines the adequacy of the work to the magazine's editorial line and its potential for publication; later, peer review, through a blind review system, which is the evaluation of two ad hoc, double-blind experts, when considering the work, make comments and, where appropriate, offer suggestions for improvement. Once approved, the work will undergo the final editing, which consists of the standardization and the linguistic revision.

PUBLICATION FREQUENCY - QUARTERLY

OPEN ACCESS POLICY - This journal will provide immediate open access to its content, abiding by the principle of providing free public scientific knowledge with the purpose of contributing to a greater democratization of worldly knowledge.

ARCHIVING - This journal will use the LOCKSS system in order to create an archiving system which can be made available among participating libraries allowing them to create a permanent archive of the Journal for future preservation and eventual restoration.

DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, os textos completos podem ser submetidos nos idiomas português ou inglês. Recomenda-se demonstrar uma linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico. As submissões eletrônicas dos trabalhos devem ser encaminhadas para o editor da ReGeA, exclusivamente, no seguinte endereço: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de Declaração de Cessão de Direitos Autorais. Por meio do Portal, os autores podem submeter o trabalho e acompanhar o status do mesmo durante todo o processo editorial. Essa forma de submissão garante maior rapidez e segurança na submissão do seu manuscrito, agilizando o processo de avaliação. As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos acurados, críticos e conclusivos sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- **CASOS DE ENSINO** – relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas.

INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Os trabalhos devem ser encaminhados à redação da Revista Gestão em Análise – ReGeA – conforme orientações de submissão contidas na Linha Editorial deste periódico. É indispensável que os autores verifiquem a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem

de acordo com as normas serão rejeitadas.

1. Os textos poderão ser apresentados em português ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês devem conter o título, o resumo e as palavras-chave em língua portuguesa.

2. Os textos em língua portuguesa deverão ser redigidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2003, e NBR 14724:2011. Para os artigos em inglês, se utilizará a norma ISO equivalente.

3. Características Técnicas:

- formato de papel = A4;
- editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
- margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
- fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
- número de páginas: ARTIGO [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas]; ENSAIO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e CASO DE ENSINO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

4. Características Específicas:

- o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
- o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
- resumo e abstract: redigidos de acordo com a NBR6028 ou norma ISO equivalente com no máximo 150 palavras. O resumo deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões;
- as palavras-chave e *key-words*: devem contar de três a cinco palavras-chave;
- o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;
- o conteúdo dos casos deve contemplar,

sempre que possível: introdução; contexto com caracterização do mercado; apresentação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico que embasa o texto e, finalmente, as referências.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. O uso de notas, citações, gráficos, tabelas, figuras, quadros ou fotografias deve ser limitado ao mínimo indispensável; esses textos devem ser apresentados conforme norma ABNT NBR 15724, de 2011, em tamanho 10. As imagens devem estar em jpg. A ReGeA não se responsabiliza por imagens de baixa qualidade inseridas no trabalho.

7. As Referências deverão seguir o sistema autor-data, conforme norma ABNT NBR 6023, de 2002, ou norma ISO equivalente.

INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS

Os trabalhos submetidos à publicação na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados). As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do material, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição para esclarecimentos.

Ressalva: Para as pesquisas provenientes de trabalhos apresentados em congressos e simpósios científicos que forem submetidas à edição especial de *fast track*, é obrigatório aos autores indicarem a origem do artigo e as respectivas referências do evento.

IMPORTANTE: As informações de autoria devem ser científicas apenas no corpo do e-mail, contendo os seguintes dados: nome(s) do(s) autor (es), afiliação; e-mail, cidade, estado, país de cada autor e título do trabalho. Para garantir o anonimato no processo de avaliação do trabalho, o(s) autor (es) não deve(m) identificar-se no corpo do estudo. Caso seja identificado, o trabalho ficará automaticamente fora do processo de avaliação. A Equipe Editorial da ReGeA segue as sugestões contidas no Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD.

NOTA: Revise minuciosamente o trabalho com relação às normas da ReGeA, à correção da língua portuguesa ou outro idioma e aos itens que devem compor a sua submissão. Verifique se o arquivo apresenta sua identificação. Trabalhos com documentação incompleta ou não atendendo às orientações das normas adotadas pela Revista não serão avaliados. O(s) autor(es) serão comunicados na ocasião da confirmação de recebimento.

AUTHOR GUIDELINES

Collaborations of Brazil and abroad are accepted. The full texts can be submitted in Portuguese, Spanish or in English. It is recommended to establish clear and objective language and follow the editorial rules governing this journal. Electronic submission of articles will only be accepted at the following address: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, in a file with the document file format [doc], together with the Copyright Assignment Form. Through the Portal the authors can submit articles and track their status throughout the editorial process. This way the submission ensures a quick and safe submission of your manuscript, streamlining the evaluation of the process.

The studies should report the results of research, in progress or completed, in conformation with the writing genres listed below:

- **ARTICLES** - texts for the promotion of the research results of scientific, technological and theoretical studies;
- **ESSAY** - accurate, critical and conclusive exposure of issues from studies on a given subject, in which is highlighted the originality of thinking of the author;
- **CASE STUDY** - actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Entries must be submitted to the Journal of Management Analysis - ReGeA – in accordance with the submission guidelines contained in the Editorial Line of this Journal. It is essential that the authors verify the conformity of submission for all the items listed below. Submissions that are not in accordance with the rules will be rejected.

1. The texts may be submitted in Portuguese

or in English. The articles written in English should contain the title, abstract and key-words in Portuguese.

2. The texts in Portuguese must be written according to the standards of presentation of articles and academic papers as established by the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) - NBR 6022: 2003 and NBR 14724: 2011. For articles in English, the equivalent ISO standard will be used.

3. Technical Characteristics

- = A4 paper size;
- text editor: Word for Windows 6.0 or later;
- margins: top and left 3 cm, right, bottom 2 cm;
- Source: Times New Roman, size 12, 1.5 line
- The number of pages: ARTICLE (minimum=12; maximum=18 pages); ESSAY (minimum 8; maximum = 13 pages); and CASE (minimum=8; maximum=13 pages).

4. Specific Features:

- the title and subtitle (if any) of the text should be presented in Portuguese and in English;
- the title and subtitle (if any) should express clearly the idea of the work;
- summary and abstract: written according to the NBR6028 or equivalent ISO standard with a maximum of **150 words**. The abstract should outline the purpose, method, results and conclusions;
- key-words: there must be from three to five key-words;
- the content of articles and essays shall, wherever possible, include introduction; literature review; methodology; results; conclusions (with recommendations of study) and references;
- the contents of the cases should include, where possible: introduction; context with characterization of the market; presentation of the company; the actions undertaken by the company; the dilemma

and the arguments with supporting evidence; the notes of education contemplating the educational objectives, matters for discussion / decision; the theoretical framework that supports the text and, finally, references.

5. The citations in the text should be written in accordance with the ABNT NBR 10520 or equivalent ISO standard.
6. The use of notes, quotes, charts, tables, figures, charts or photographs should be limited to a minimum; these texts must be submitted according to ABNT NBR 15724, 2011 in size 10. Images must be in jpg. The ReGeA is not responsible for poor quality images inserted at work.
7. References should follow the author-date system, according to ABNT NBR 6023, 2002, or equivalent ISO standard.

ORIGINALITY - EXCLUSIVE – COPYRIGHT

The papers submitted for publication in ReGeA must be original, and can not be in parallel review in another journal (Note - The work may have been previously presented at conferences, provided they were referenced).

The signed declarations are the sole and exclusive responsibility of the authors as declared through document - Declaration of Originality and Assignment of Copyright. Furthermore, the assignment of copyright is made on a free non-exclusive basis, from the ReGeA which holds the rights to publish the material, except when there is a specific indication of othercopyright holders. In case someone should need any kind of clarification, we remain at the disposal for answering any eventual questions.

Exception: For the researches originated from papers presented at scientific congresses and symposia that are submitted to the special fast track issue it's required that authors indicate the origin of the article and the references of the event.

IMPORTANT: Information on the author should be conveyed only in the e-mail body, containing the following data: name (s) (s) of author (s), affiliation; e-mail, city, state, country of each author and title of the work. The work should be attached to the same e-mail. To ensure anonymity in the process of evaluation of the work, the author (s) (s) should not (m) be identified in the study of the body. If identified, the work will be automatically out of the evaluation process. The Editorial Team of ReGeA follows the suggestions contained in the Manual of Good Practices of Scientific Publication ANPAD.

NOTE: The works should be thoroughly reviewed in order to see whether they have been organized

in accordance with the standards of ReGeA, the correction of the Portuguese language or languages should be carefully certified. There must be a strict care about the adequate identification of the author before submissions are handed in. Works with incomplete documentation or not meeting the guidelines of the standards adopted by the magazine will not be evaluated. The author(s) shall be duly informed upon receipt of the submissions.

Revista Gestão em Análise

ReGeA



