

Journal of Management Analysis  
v. 12 n.3 setembro | dezembro 2023

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**

### Conselho Editorial / Editorial Board

Alketa Peci, **EBAPE/FGV, RJ, Brasil**  
Alzira Maria Ascensão Marques, **IPLEIRIA, Portugal**  
Ana Augusta F. de Freitas, **UECE, CE, Brasil**  
Ana Patrícia Moraes Vilha, **UFABC, SP, Brasil**  
Ana Shirley França Moraes, **UFRJ, RJ, Brasil**  
Ahmad Etebari, **University of New Hampshire, USA**  
Beatriz Elena Plata, **UCES, Argentina**  
Cláudia de Salles Stadtlober, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Cláudia Coser, **Universidad de la Empresa, UDE, Uruguai**  
Cristela Maia Bairrada, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Deepa S. Rajesh, **AMET University Chennai, India**  
D. Rajsekar, **AMET University Chennai, India**  
Elvisnei Camargo Conceição, **PUC, RS, Brasil**  
Evandro Luiz Echeverria, **UNIC, MS, Brasil**  
Fábio Chaves Nobre, **URFESA, RN, Brasil**  
Fábio Ytoshi Shibao, **UNIB, SP, Brasil**  
Felipe Zambaldi, **FGV- EAESP, SP, Brasil**  
Fernando Antônio Prado Gimenez, **UFPR, PR, Brasil**  
Filipe J. Fernandes Coelho, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Flávio Luiz M. Barboza, **UFU, MG, Brasil**  
Gelso Pedrosi Filho, **UFRR, RR, Brasil**  
Helano Diógenes Pinheiro, **UESPI, PI, Brasil**  
Henrique Jorge A. Holanda, **UERN, RN, 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**  
José Gabriel Perissé Madureira, **PUC, RS, Brasil**  
Josep Pont Vidal, **UFPA, PA, Brasil**  
Kely César M. de Paiva, **UFMG, MG, Brasil**  
Luciano Alves Nascimento, **UEMG, MG, Brasil**  
Luciano Maciel Ribeiro, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Marcos A. M. Lima, **UFC, CE, Brasil**  
Maurício Lamano Ferreira, **UNASP, SP, Brasil**  
Mário A. G. Augusto, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Mauro Kreuz, **ANGRAD, RJ, Brasil**  
Max André Araújo Ferreira, **UFRR, RR, 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, **AMET University Chennai, India**  
Sílvio Bitencourt da Silva, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Tassiana Baldissera Camatti, **PUC, RS, Brasil**  
Tomás M. Banegil, **UNEX, Espanha**  
Vicente Lima Crisóstomo, **UFC, CE, Brasil**  
Vladimir Spinelli Chagas, **UECE, CE, Brasil**

### Editoração / Publishing

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

Elzenir Rolim, Nilson Rodrigues, 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@unichristus.edu.br**

### Acesso online / online access

Portal de Revistas Unichristus  
< <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao>>

### Indexadores / Indexing

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

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

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

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

**REDIB** - Red Iberoamericana de Innovación y

Conocimiento Científico <<http://www.redib.org>>

**Sumários.org** - sumários de revistas brasileiras <<http://sumarios.org>>

### Diretórios / Directories

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

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

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

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

**LIVRE** – Revistas de Livre Acesso

<<http://www.cnen.gov.br/centro-de-informacoes-nucleares/livre>>

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

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

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

**EDITORA** Centro Universitário Christus – Unichristus  
Rua Vereador Paulo Mamede, Roa30. 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](http://www.graficalcr.com.br)

e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

**EDITORA** Centro Universitário Christus – Unichristus  
Rua Vereador Paulo Mamede, Roa30. 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](http://www.graficalcr.com.br)

e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

Associação Brasileira  
de Editores Científicos



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. 12 n.3 setembro | dezembro 2023

Fortaleza



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

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 12	no. 3	p. 1-209	set./dez. 2023
----------------	-----------	-------	-------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA

®2023 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Unichristus

**Revista Gestão em Análise - ReGeA**

Vol. 12, no. 3 (set./dez. 2023) – Fortaleza: Unichristus, 2023

Quadrimestral

ISSN 1984-7297

e-ISSN 2359-618X

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

CDD 658

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

**Impressão**

Gráfica e Editora LCR Ltda.

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

Telefone: 85 3105.7900 - Fax: 85 3272.6069

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



## SUMÁRIO / CONTENTS

### Editorial

Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma.....5-6

### Artigos / Articles

#### **MATURITY 4.0 IN THE LAW SERVICE: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE**

Shynaide Mafra Holanda Maia, Fagner José Coutinho de Melo ..... 7-29

#### **“SINTA-SE BELA E CONFORTÁVEL”: USO ESTRATÉGICO DE MENSAGEM NAS MÍDIAS SOCIAIS POR FÁBRICAS DE LINGERIES**

Linnik Israel Lima Teixeira, Marcos Antônio Cavalcante de Oliveira Júnior, Laise do Nascimento Silva, Elane dos Santos Silva Barroso ..... 30-47

#### **MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Janaina Piana, Fernanda Cavicchioli Zola, Aline Tomeleri da Costa ..... 48-65

#### **ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES DE COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 POR MEIO DA ANÁLISE FATORIAL**

Pamela Adelino Ramos, Felipe Araujo Pereira ..... 66-81

#### **FATORES DETERMINANTES DE POSTURAS GERENCIAIS ESTRATÉGICAS EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**

Anderson Queiroz Lemos ..... 82-99

#### **SUCESSO DA EQUIPE DE PROJETO: UM ESTUDO SOBRE VARIÁVEIS PREDITORAS**

Antony Bento Melo ..... 100-120

#### **A EDUCAÇÃO E ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA SOB A ÓTICA DAS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS**

Karina Kelen da Cruz, Mozar José de Brito, Francisval de Melo Carvalho ..... 121-136

#### **EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN PLACE BRANDING AND TECHNOLOGY: A SYSTEMATIC REVIEW**

Patrick Wendell Barbosa Lessa, Marco Antonio de Moraes Ock ..... 137-152

### Ensaio / Rehearsals

#### **CONCEPÇÕES SOBRE BUROCRACIA: A DICOTOMIA DA TEORIA DE WEBER E DE LIPSKY**

Natália Mariana Tavares de Oliveira, Keila Cardoso Pinheiro ..... 175-183

## **AUDITORIA INDEPENDENTE E DIVULGAÇÃO ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)**

Francisca Yasmin de Aguiar Guede, Carolina Machado Brasil, Editinete André da Rocha Garcia... 184-192

### **Caso de Ensino / Teaching Case**

## **EU, PROFESSOR(!): DILEMAS DE UM PROFESSOR UNIVERSITÁRIO EM INÍCIO DE CARREIRA EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19**

José Edemir da Silva Anjo ..... 193-201

**Nominata de Avaliadores Ad Hoc 2022 / Nominata peer review panel in 2023**..... 202-203

**Linha Editorial / Editorial Line** ..... 204-205

**Instruções aos Autores / Instructions to Authors** ..... 206-209

## EDITORIAL

### PESQUISA CIENTÍFICA: O OLHAR POR MEIO DE REVISÃO SISTEMÁTICA, ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA E META-ANÁLISE

**A**ssistimos ao aumento substancial no uso de revisões sistemáticas da literatura, análises bibliométricas e meta-análises em, praticamente, todas as áreas da ciência. Essas metodologias tornaram-se populares devido à sua abordagem rigorosa e estruturada para sintetizar o conhecimento existente e gerar novas perspectivas e pistas para futuras investigações. A praticidade em aceder a bases como a *Scopus*, *Web of Science* ou *Google Acadêmico* e a utilização de instrumentos como o *Vosviewer* ou o *RStudio* tornaram esses trabalhos muito apetecíveis e instrumentalmente acessíveis.

Nesse contexto, os artigos com essas características fazem mais produtiva a rotina de estudantes e investigadores, facilitando ainda as práticas dos editores científicos e revisores. É importante considerar que tais trabalhos necessitam, impreterivelmente, que sejam vistos e (re)vistos por seu enquadramento temporal e metodológico, o que acarreta um esforço significativo para garantir a sua substancialidade e robustez. Protocolos como o *Prisma* têm garantido uma significativa uniformidade e clareza nos critérios utilizados, mas algum esforço deve ainda ser dedicado a minimizar potenciais opções individuais e vieses metodológicos que podem limitar a qualidade das fontes, o viés na seleção e a cobertura dos temas, bem como a heterogeneidade e replicabilidade dos trabalhos.

Artigos de revisões sistemáticas, bibliometria e meta-análises são uma fonte valiosa de informações para estudantes e acadêmicos. Eles fornecem uma visão abrangente da literatura e tornam-se um arcabouço importante para identificar referências relevantes. Ao mesmo tempo, ajudam a validar e interpretar resultados e a traçar conclusões nos trabalhos desenvolvidos. Também os investigadores têm muito a ganhar. Além de uma visão consistente da área de investigação, oferecem uma visão clara das lacunas e tendências, apresentando um guia valioso de oportunidades de investigação.

Outrossim, pode-se argumentar que esses trabalhos revestem-se em um indiscutível interesse para editores e revisores, já que oferecem um inestimável apoio para a definição de políticas editoriais, por meio de uma visão aprofundada da pesquisa existente em cada campo específico. Eles evidenciam o impacto e a influência de estudos anteriores, assim como as áreas mais promissoras, nas quais as revistas mais se poderão diferenciar e evidenciar.

Ademais, convém acrescentar a esse contexto a observância ao modo como as investigações irão suceder mediante essas novas perspectivas tecnológicas e a própria inteligência artificial, a qual tem causado um furor no meio acadêmico. Fica hoje a sensação de que assistiremos a uma maior automatização dos processos e metodologias adotados: a coleta e o processamento de dados e o tratamento estatístico serão claramente melhorados, assim como o estabelecimento de redes de citações cruzadas, revelando a interconexão entre pesquisas e identificando influências e relações entre autores e instituições. Analogamente, o agrupamento de dados e a análise de textos poderão sofrer avanços consideráveis. Os estudos tendem, portanto, a exibir maior eficiência, precisão e insights mais profundos, permitindo que os pesquisadores explorem a literatura de maneira mais abrangente e projetem desenvolvimentos futuros de forma mais consistente e inovadora.

**Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Universidade de Coimbra**  
Editor Científico da Revista Gestão em Análise – ReGeA

**Laodicéia Amorim Weersma, Unichristus**  
Editora Executiva da Revista Gestão em Análise – ReGeA

## EDITORIAL

### SCIENTIFIC RESEARCH: A LOOK AT SYSTEMATIC REVIEW, BIBLIOMETRIC ANALYSIS AND META-ANALYSIS

We have seen a substantial increase in the use of systematic literature reviews, bibliometric analyses, and meta-analyses in practically all areas of science. These methodologies have become popular due to their rigorous and structured approach to synthesizing existing knowledge and generating new perspectives and leads for future research. The convenience of accessing databases such as Scopus, Web of Science, or Google Scholar and the use of tools such as Vosviewer or RStudio have made these works very attractive and instrumentally accessible.

In this context, articles with these characteristics make the routine of students and researchers more productive while also facilitating the practices of scientific editors and reviewers. It is important to bear in mind that such works need to be seen and (re)seen for their temporal and methodological framework, which entails a significant effort to guarantee their substantiality and robustness. Protocols such as Prisma have ensured significant uniformity and clarity in the criteria used, but some effort must still be devoted to minimizing potential individual choices and methodological biases that can limit the quality of sources, biases in the selection and coverage of topics, as well as the heterogeneity and replicability of the work.

Articles on systematic reviews, bibliometrics, and meta-analyses are valuable sources of information for students and academics. They provide a comprehensive literature overview and become an important framework for identifying relevant references. At the same time, they help validate and interpret results and draw conclusions in the work carried out. Researchers also have a lot to gain. In addition to a consistent view of the research area, they offer a clear vision of gaps and trends, presenting a valuable guide to research opportunities.

Furthermore, it can be argued that these works are of undoubted interest to editors and reviewers, as they provide invaluable support for defining editorial policies through an in-depth overview of existing research in each field. They show the impact and influence of previous studies, as well as the most promising areas in which journals will be able to differentiate themselves and stand out.

Furthermore, it is worth adding to this context the observance of how research will succeed in the face of these new technological perspectives and artificial intelligence itself, which has caused a furor in academic circles. There is now a feeling that we will see greater automation of the processes and methodologies adopted: data collection, processing, and statistical treatment will be improved, as will the establishment of cross-citation networks, revealing the interconnection between research and identifying influences and relationships between authors and institutions. Similarly, data grouping and text analysis could undergo considerable advances. Studies, therefore, tend to exhibit greater efficiency, precision, and deeper insights, allowing researchers to explore the literature more comprehensively and project future developments more consistently and innovatively.

***Arnaldo Fernandes Matos Coelho, University of Coimbra***  
Scientific Editor of the journal *Gestão em Análise - ReGeA*

***Laodicéia Amorim Weersma, Unichristus***  
Executive Editor of the Journal *Gestão em Análise - ReGeA*

## ARTIGOS

### MATURITY 4.0 IN THE LAW SERVICE: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE

### MATURIDADE 4.0 NO SERVIÇO JURÍDICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

#### ABSTRACT

This paper aims to identify maturity models in Industry 4.0 for application in law firms' services through a systematic literature review. It used the Web of Science and Scopus databases from 2017 to 2022 and divided them into three stages: planning, preparation, and reporting, using an exploratory sequential mix to later explain the difference in their results. The search results showed a compendium of 11 relevant papers. This work contributes significant information for managers of law firms, encouraging a sequence of research on the subject in search of strengthening and expanding such initiatives. The study is unprecedented and original because, although there are several maturity models of 4.0, there is nothing specific for law firms. The findings will contribute to future studies, such as the development of a maturity model for law firms, as well as for the decision-making of Managers/Lawyers when implementing 4.0 in the corporate environment.

**Keywords:** industry 4.0; maturity 4.0; services; law; digital transformation; innovation.

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar modelos de maturidade em Indústria 4.0 para aplicação em serviços de escritórios de advocacia por meio de uma revisão sistemática da literatura. Utilizaram-se as bases de dados Web of Science e Scopus, no período de 2017 a 2022, e dividiu-as em três etapas: planejamento, preparação e relatório, utilizando um mix sequencial exploratório para, posteriormente, explicar a diferença em seus resultados. Os resultados da pesquisa mostraram um compêndio de 11 artigos relevantes. Este trabalho contribui com informações significativas para os gestores de escritórios de advocacia, incentivando uma

**Shynaide Mafra Holanda Maia**  
**shynaide.mafra@upe.br**  
*Mestranda em Gestão do  
Desenvolvimento Local  
Sustentável pela Universidade de  
Pernambuco. Recife - PE - BR.*

**Fagner José Coutinho de Melo**  
**fagnercouthomelo@gmail.com**  
*Doutor e Mestre em Engenharia  
de Produção (UFPE).  
Professor na Universidade de  
Pernambuco. Recife - PE - BR.*

sequência de pesquisas sobre o tema em busca de fortalecer e ampliar tais iniciativas. O estudo é inédito e original, pois, embora existam diversos modelos de maturidade 4.0, não há nada específico para escritórios de advocacia. Os achados contribuirão para estudos futuros, como o desenvolvimento de um modelo de maturidade para escritórios de advocacia, bem como para a tomada de decisão de Gestores/ Advogados quando da implementação do 4.0 no ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** indústria 4.0; maturidade 4.0; serviços; direito; transformação digital; inovação.

## 1 INTRODUCTION

New technologies, especially digitalization, have had a strong impact on all areas of the economy, including law firms. Moreover, evolution is a typical characteristic of humanity, as throughout its history there have been distinct changes that have influenced the behaviour, social and economic structures in society. However, these processes happen at a different pace associated with the degree of maturity of the economy and its investment opportunities and innovation culture (MARIANI; BORGHI, 2019).

The concept of Industry 4.0 (I4.0) effectively relates the work of man versus the work of machines. Just as the first industrial revolution improved the functioning of factories, the second introduced electricity and the third automated the uniform tasks of line workers, the fourth improved information management and decision-making (ALMEIDA, 2019).

The term Industry 4.0 commonly known nowadays, was publicly unveiled in 2011 at the Hannover Fair as the name for the joint initiative of representatives from business, politics, and science, promoting the idea of strengthening the competitiveness of German industry (STEVAN JÚNIOR, 2018). Since its emergence, governments, industry, leaders and policymakers have paid special attention to 4.0 due to the new concepts and use of technology

into which it is integrated (HAJOARY, 2020). The systematic presented by Industry 4.0 has made companies realize that this new era has a favorable environment for changes (GAJSEK *et al.*, 2019), mainly changes that increase their competitiveness in the market through productivity improvement and economic gains.

The I4.0 fundamentals of the industry vary according to the author, and Schwab (2018, p. 35-36) includes twelve sets of technologies: artificial intelligence and robotics (AI) additive manufacturing, neuro technologies, biotechnologies, virtual and augmented reality, new materials, energy technologies, as well as ideas and capabilities whose existence we do not know yet. Stevan Junior (2018), meanwhile, lists as pillars of I4.0: the Internet of Things (IoT), cybersecurity (CPS), augmented reality, big data, *cloud computing*, system integration, simulation, additive manufacturing, and autonomous robots.

Although Industry 4.0 is expanding worldwide, in Brazil the evolution is still in its infancy, according to data from the National Confederation of Industry (CNI) published in 2018. Thus, there has been an increasing number of Brazilian industries that are in Industry 4.0 in recent years. It is observed that these are at an early stage (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2018).

Directing the analysis towards the service sector, more specifically Law Firms, the data reveals that the most widespread use of technology considers only basic tools for organizing and registering information (financial and procedural management software) and not advanced tools that assist the legal activity itself, according to a recent survey entitled technology. Professions and Legal Education, conducted by the Centre for Education and Research and Innovation – CEPI da FGV Direito SP (PESQUISA..., 2018).

In this paper, one must differentiate between the service and industrial sectors. While the service sector delivers, in the words of Wirtz, Hemzo and Lovelock (2020, p. 18), “benefits without ownership”, industries make use of a “manufacturing process that involves the

assembly of machinery, equipment, methods, tools, inputs, raw materials, industrial facilities, and all resources necessary for the manufacture and a product” (ALMEIDA, 2019, p. 49).

According to the IBGE (2022), the services sector is characterized by activities that are quite heterogeneous in terms of company size, average remuneration, and intensity in the use of technology. In recent decades the performance of the activities that make up the sector has stood out for their dynamism and growing participation in Brazilian economic production.

Moreover, through the Annual Services Survey (PAS), IBGE collects data sources to understand the behavior of the formal market from the perspective of the supply of non-financial services in Brazil. In 2014, PAS estimated the existence of 1,332,260 companies whose main activity belonged to the field of non-financial services that totaled R\$1.4 trillion in net operating revenue, employed 13 million people, and paid R\$289.7 billion reais in salaries, withdrawals, and other remuneration. The services sector spent, in 2014, a proportion of 49.1% of value added in the form of personnel expenses, with charges representing 30.0% of total such costs.

Among the segments of activities that make up the scope of the survey, it was noted that professional, administrative, and complementary services, in addition to their representativeness in net operating revenue, accounted for the largest share of occupied personnel, wage bill, and gross value added among the service segments investigated by PAS. Its activities generated R\$285.3 billion in value added (33.9%) and were responsible for 40.5% of the occupied people (5,279,378) and 36.1% of the wage bill paid in the sector (R\$104.5 billion).

Wirtz, Hemzo and Lovelock (2020) add that industry once accounted for 40% of the economy in Brazil and now accounts for 20.5%, while the service sector went from 40% to 50% in the 1990s and currently exceeds 70%, categorically placing Brazil among the countries where the service economy predominates.

Furthermore, the services sector in Brazil and the fact that professional services, among which legal services are included, rank second in the number of companies and revenue generated, the study on maturity 4.0 is necessary and urgent. He also reports that powerful forces are changing the services market, among them advances in information technology. Thus, it is possible to list the pillars of I4.0 in Advocacy in Table 1.

Table 1 - Pillars of I4.0 in Advocacy

Pillars of I4.0 in Advocacy	Concept
Relentless connectivity	This refers to systems that together prevent lawyers from entirely disengaging from their clients and the workplace
Document automation	Generate relatively polished and customized versions of documents within minutes
Workflow and project management	Using workflows to start and end tasks more efficiently
Machine prediction	Ability for machines to make predictions
Eletronic legal marketplace	Online reputation systems, which allow clients to share their opinions about their lawyers’ performance and service levels
Blockchain	Allows data and documents to be stored in a more secure way and only be shared between authorized users.
Natural language processing	Possibility for lawyers to communicate using human language and not code, in addition to being used to summarize, interpret and analyze documents written in natural human language.
Legal plataforms	Creation of platforms such as Amazon, eBay, aimed at lawyers, as an online community or document automation provider or online dispute resolution service.

Source: adapted from Susskind (2023).



Bringing the elements of I4.0 to the reality studied, Susskind (2023) explains that disruptive technologies will change the way services are provided, resulting in better, cheaper or more convenient services for customers. In this sense, the author compares current and future legal services, as shown in Table 2.

Table 2 - The shift in legal paradigm

Today's legal paradigm	Tomorrow's legal paradigm
Legal service advisory service	Legal service information service
One-to-one	One-to-many
Reactive service	Proactive service
Legal focus	Legal process
Print-based	IT-based legal systems
Legal problem solving	Legal risk management
A dedicated legal profession	Legal specialist and information engineers
Defensive	Pragmatic

Source: adapted from Susskind (2023).

Thus, the use of I4.0 technologies can increase competitiveness and efficiency in the legal services sector in various ways: from data analysis for the filing of more assertive lawsuits and evaluation of the time of the process/profitability; artificial intelligence to increase productivity in the execution of tasks through automation of activities and drafting of legal documents; cloud computing, for greater integration, accessibility, and data security; integration systems, so the manager is aware of all the information in real-time.

Over these ten years of I4.0 development, several 4.0 maturity models have been proposed to assess the level of maturity of companies. However, there are no specific I4.0 maturity models for the services sector, thus creating a gap in the literature and the need for in-depth studies on the subject.

As a result, this paper aims to propose an industry 4.0 maturity model for law firms through a systematic literature review. This study is unprecedented and original because, although there are several models of 4.0 maturity, there is nothing specific to the service sector or law firms. The findings will contribute to future studies, as well as to the decision-making process of managers/lawyers

when implementing 4.0 in the corporate environment. Finally, the article is divided into theoretical foundation, methodology, results, and conclusion.

## 2 THEORETICAL FOUNDATION

### 2.1 INDUSTRY 4.0 IN SERVICES

In 2011 the “*Communication Promoters Group of the Industry-Science Research Alliance*” introduced the term “Industrie 4.0” representing the widespread integration of information and communication technology in industrial production. The “4.0” alludes to the potentially revolutionary impact of this trend and moves in the same direction as the three previous industrial revolutions (SCHUH *et al.*, 2020).

Almeida (2019) reports that it all started as an institutional program involving companies, universities, and government aimed at increasing the competitiveness of German industries, as well as modernizing local industries.

Schwab (2018, p. 35), founder of the World Economic Forum, adds that the Fourth Industrial Revolution is a way of describing “a



set of ongoing and imminent transformations of the systems that surround us” occasioned by the “increasing availability and integration of extraordinary technologies.”

Wirtz , Hemzo and Lovelock (2020, p. 20) define services as:

Economic activities performed by one party for another usually based on time these executions generate the desired results for recipients’ objects or other assets in exchange for money time effort customers of services expect to derive value from access to labour skills in expertise goods facilities networks and systems. They also point out that the size of the service sector is increasing in almost every country in the world and that, for most highly developed nations, services account for 65 to 80% of GDP.

Wirtz, Hemzo and Lovelock (2020, p. 18) add that services are “benefits without possession” unlike the industrial sector which makes use of a “manufacturing process involving the assembly of machines, equipment, methods, tools, inputs, raw materials, industrial facilities and all the resources necessary for the manufacture and a product” (ALMEIDA, 2019, p. 49).

Stevan Junior (2018) point out that although the term industry 4.0 has been used and seen only for manufacturing, currently I4.0 also refers to several other segments such as smart transportation, smart buildings, oil and gas, health services, among others, aiming at better performance and efficiency. He adds that Services 4.0 is a new approach that can help companies meet growing customer demands by fundamentally transforming the way services are offered and delivered. The author organized a comparative table between services 2.0 and 3.0 and services 4.0, as shown in Table 3.

Table 3 - Evolutionary comparison between Industry 2.0, 3.0 and 4.0 services

Services 2.0 e 3.0.	Services 4.0
Reactive	Proactive
Specified, separate	Integrated, packaged
Estandardize	Customised
Based on experience	Data-driven
Explicit, physical interface	Implicit, virtual interfaces
Pre-finded paths	Dynamically adaptable (real-time) paths
Remote servisse centre	Ubiquitous services
Separate / independent infrastructure	Shared infrastructure

Source: adapt by Stevan Júnior (2018).

To Stevan Junior (2018), the term services 4.0 is used for technologies and concepts in organizations with support functions that make use of new technological concepts such as data and analytics, bionic computing, ubiquitous connectivity and internet of things, cloud computing, cognitive computing, smart devices, automation of robotic processes, virtualization and augmented reality. He adds that Services 4.0 is a new approach that can help companies meet customer needs by changing the way services are offered and delivered.

Susskind (2019) adds that technology can disarticulate and revolutionize conventional work habits and bring about radical change - doing new things rather than doing old things in new ways. Technology will enable us to perform tasks and deliver services that would not have been possible or even conceivable in the past. Transformation brings a disruptive tone, while automation sustains traditional ways of working and can result in better or cheaper, or more convenient services for customers (SUSSKIND, 2017).

Drucker (2019) points out that entrepreneurial management needs guidelines and practices in four main areas: a reception for innovation and willingness to change; systematic measurement; specific practices regarding organizational structure; and some “don’t’s” (things that should not be done in entrepreneurial management).

Almeida (2019) adds that in I4.0, the work of data intelligence generates more efficiency, increased agility, reduced costs, and the creation of new business models and services that span the entire development cycle of a product, allowing companies to achieve levels of accuracy and responsiveness to customers that were not possible before.

Rogers (2020) points out that digital technologies have changed the way we connect with customers and offer them value, even transforming the way we face competition. Thus, we increasingly compete not only with rival companies in our own industries but with businesses in other industries that steal our customers with their new digital offerings.

Finally, considering that law firms are included in the concept of services, and according to data from IBGE (2022), occupy second place in the services sector, all

technology applicable to Services 4.0 is equally applicable to lawyers.

## 2.2 INDUSTRY 4.0 MATURITY MODELS

According to Poppelbub and Roglinger (2011), maturity is composed of a chain of descriptive, comparative, and prescriptive levels that connects and traces a path from the initial state to maturity. A maturity model describes the current state of the system, in which entities are evaluated using criteria (GAJSEK *et al.*, 2019). The organisation uses these criteria to identify the weakest competencies in both Information Technology (IT) and Human Factor (LI; LAU, 2019). Brodny e Tutak (2021) outline digital maturity as a state of social and economic awareness that enables companies to implement digital technologies to achieve their goals. The maturity of a company is the perceived state of progress of internal and external conditions under the concepts of horizontal, vertical, and end-to-end I4.0 engineering integration initially based on manufacturing systems (SCHUMACHER; EROL; SIHN, 2016). Bruin *et al.* (2005) describes three types of maturity models presented in Table 4.

Table 4 - Types of Maturity Models

Types	Features
Descriptive	The application of this model only allows for identifying the level of the organization. It does not present ways of improving maturity and has no relationship with performance. It is used to evaluate the present and the real situation of the organization.
Prescriptive	The focus of this model is directed toward business performance, indicates the way to the next levels of maturity, and provides advantages to the business by establishing a roadmap for improvement.
Comparative	It consists of a process of searching for best practices across industries or regions. Such a model would be able to compare similar practices across organizations in order to benchmark maturity within different industries. The comparative model will recognize that similar levels of maturity across industries may not translate into similar levels of business value. Although this type of model may be seen as different, they actually represent the evolutionary stages of a model’s life cycle. To use a comparative model, it should be applied across a wide range of organizations in order to achieve sufficient data for the comparison to be valid.

Source: adapt Bruin *et al.* (2005).

Raber, Winter and Wortmann (2012), meanwhile, highlight the most important characteristics that a maturity model should present, which are described in Table 5.

Table 5 - Main characteristics of maturity models

Features	Description
Object of assessment	Allow the maturity assessment of a variety of different objects. Most frequently, the objects assessed are technologies/systems, processes, people/workforce, and management resources such as project management or knowledge.
Maturity	Dimensions are specific capability areas that describe different aspects of the maturity being assessed. Dimensions should preferably be exhaustive and distinct from each dimension of a maturity model.
Dimension	Specified by a series of characteristics (practices, measures, or activities) at each level.
Levels	The levels are archetypal states of maturity of the assessed object. Each level should have a set of distinct characteristics (practices, measures, or activities per dimension) that are empirically testable
Maturity Principle	Maturity models can be continuous or scaled. While continuous models allow the scoring of characteristics at different levels, scaled models require that all elements of a distinct level are achieved.

Source: adapt by authors (2022).

Becker, Knackstedt and Pöppelbuß (2009) emphasize the need for the organization to make its objectives explicit and further add that this development occurs through the dimensions of the organization. In other words, technological growth will occur from the beginner level to the highest, either with partial or total implementation to achieve the objective, dividing the approach into eight stages: 1) identification of the problem; 2) selection of maturity models; 3) design of the relevant dimensions and levels; 4) implementation of the maturity model; 5) evaluation of the results; 6) priority and execution of action plans; 7) validation of the action plans; and 8) existence of the maturity model.

Schumacher, Erol and Sihm, 2016) point out that maturity models are commonly used as

an instrument to conceptualize and measure the maturity of an organization or process relative to some specific target state. In the Manufacturing domain, readiness and maturity models have been proposed, for example, in energy and utility management, eco-design manufacturing, or lean manufacturing. Regarding the Industry 4.0 domain, the models and tools to assess readiness or maturity published were: IMPULS - Industrie 4.0 Readiness (2015) VDMA, RWTH Aachen, IW; Empowered and Implementation Strategy for Industry 4.0 (2016) proposed by Lanza et al.; Industry 4.0/ Digital Operations Self-Assessment (2016) PricewaterhouseCoopers; The Connected Enterprise Maturity Model (2014) Rockwell Automation and I 4.0 Reifegradmodell (2015) FH - Oberösterreich.

Poon and Swatman (1999), Martin and Matlay (2001), and Willcocks *et al.* (2000) highlight e-business maturity models for small and medium-sized companies that are sensitive to integration and that focus mainly on the technological integration of internal and external systems. In these models, e-commerce is usually only a stage of e-business implementation.

Chaston *et al.* (2001) and Burgess, Sellitto and Wenn (2005), on the other hand, overleaf the customer-aware e-business maturity models, and in this model, e-commerce is the only e-business operation of the company. These models predominantly aim at client-side communication and website development. The basic idea is to develop the company's website to allow customers to select products and services, transmit purchase orders, and make payments online. In contrast to integration-aware models, these models deal exclusively with e-commerce planning.

On the other hand, in interaction-sensitive e-business maturity MODELS (RAO; METTS; MONGE, 2003; DANIEL; WILSON, 2002; MAGAL; KOSLAGE; LEVENBURG, 2008), digital technology supports the interaction of multiple actors, and their main objective is to guide Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in the adoption of e-business applications that increase the efficiency and effectiveness of the company's interaction with all its stakeholders, not only its customers.

Kaariainen *et al.* (2020) highlight Digi Maturity, a free digitalisation self-assessment tool for organizations created for directors, managers, and experts to better understand the concept of digitalization and assess their current level of digital maturity. The Digi Maturity tool contains questions for companies structured in six dimensions: strategy, business model, customer interface, organization and processes, people and culture, and information technology. Therefore, it measures the status of

digitalization from a broad perspective, not just technological aspects.

The National Academy of Science and Engineering - ACATECH, on the other hand, has developed an Industry 4.0 maturity index to help companies to determine their current stage of digital transformation from a technological, organizational, and cultural perspective. For the academy, it is necessary to know the strategic objectives of the organization for the coming years, which areas it intends to add value through the pillars of I4.0, establish which technology and systems have already been implemented, and by analyzing the gap found, it is possible to compare the current capabilities of the company with the strategic objectives that one wishes to achieve.

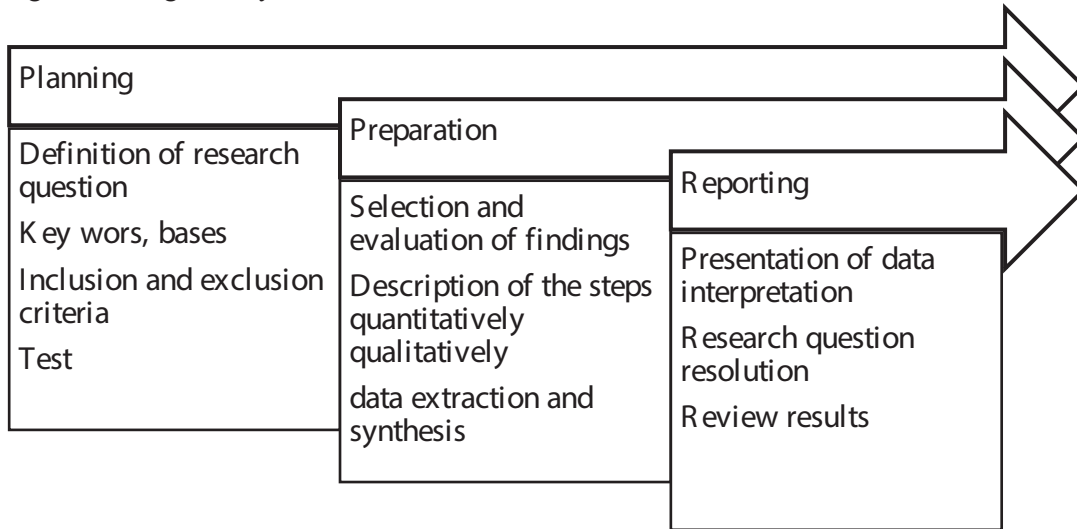
Some models that are aimed at small and medium-sized companies but do not have the specificities necessary to evaluate law firms.

### 3 METHODOLOGY

This research is exploratory in nature, based on a systematic literature review, which consists, in the words of Marconi and Lakatos (2021), of a summary, as complete as possible, in a logical sequence, regarding the work and the data relevant to the topic. To this end, the use of bibliometrics is made, which is a set of research methods used to map the structure of knowledge in a scientific field through a quantitative and statistical approach to various bibliographic data (VANTI, 2002).

Using the systematics of Kitchenham and Charters (2007), the research was divided into three stages: (1) planning, (2) preparation and reporting, married with the approach of Galvão *et al.* (2017), which enables a mixed sequential exploratory review, i.e., measuring the effects of actions, interventions or programs in a quantitative way and subsequently explaining the difference in their effects qualitatively, as evidenced in figure 1.

Figure 1 - Stages of Systematic Literature Review



Source: the authors (2022).

The question used as the column for this study was: **What are the features of the maturity model and Industry 4.0 for law firms?** The keywords were carefully matched to the research question. Preliminary tests were carried out to check whether the selected keywords were placed in the appropriate order, i.e., by extracting the main titles of works on the first page of the databases.

In the second phase, the action of all the work planned and prepared to generate the results was initiated. The combinations used both in the Scopus base and in the Web of Science were: industry 4.0 and services; maturity model and digital transformation; maturity model and services; digital transformation and services, according to Table 6.

Table 6 - Key-word scheme

TOPIC DESCRIPTION	CONNECTIVE AND/OR	TOPIC DESCRIPTION
<i>industry 4.0</i>	<i>and</i>	<i>services</i>
DESCRIPTION ALL FIELDS	OR/AND	DESCRIPTION ALL FIELDS
<i>maturity model</i>	<i>and</i>	<i>transformation digital</i>
<i>maturity model</i>	<i>or</i>	<i>services</i>
<i>transformation digital</i>	<i>or</i>	<i>services</i>

Source: the authors (2022).

Regarding the time frame, we chose to select the articles published from 2017 to 2022 since they refer to the most recent studies on the topic. As inclusion and exclusion criteria, the following parameters were used, according to Table 7.

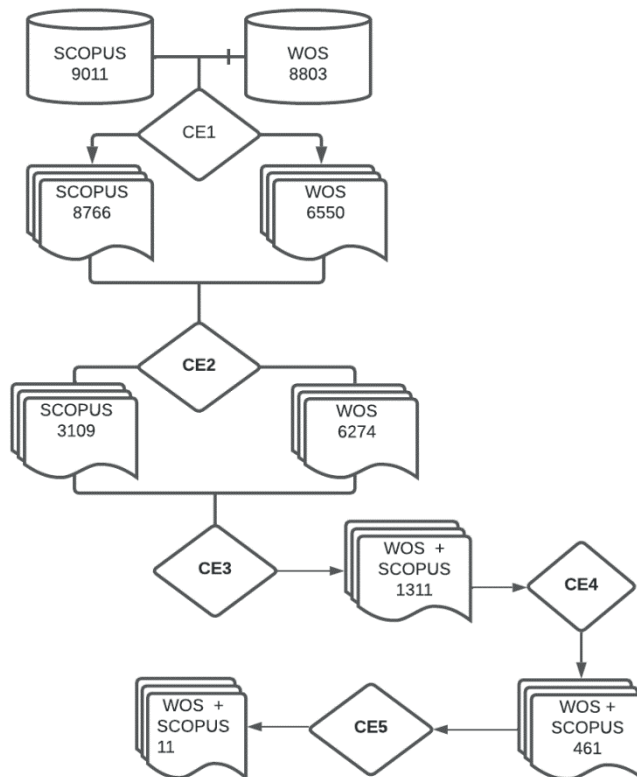
Table 7 - Inclusion and exclusion criteria

ID	Inclusion criteria	ID	Exclusion criteria
CI1	Papers that are related to Industry 4.0 and services; maturity model and digital transformation; maturity model and services; digital transformation and services	CE1	Articles that are not related to the subject of this study in the title or abstract.
CI2	Articles published between 2017 and 2022	CE2	Any work outside this time frame
CI3	Articles exclusively in English	CE3	Papers written in any language other than English and Duplicate papers
CI4	Articles related to management, business and law.	CE4	Titles and abstracts outside the scope of this research

Source: the authors (2022).

Using the Inclusion filters (CI1, CI2, CI3, CI4) and exclusion filters (CE1, CE2, CE3, CE4, and CE5), it was possible to go from 17,814 articles to 11 articles that form the basis of the Industry 4.0 maturity model for law offices. The search was conducted in May 2022, and after using the first filter (CI1), 8,803 articles were found on the Web of Science and 9011 in Scopus, totaling 17,814 articles. After applying CI2, 6,550 articles remained in the Web of Science and 8,766 in Scopus. After applying CI3, 1311 articles remained; after CI4, 461 articles. Finally, after applying the exclusion criteria, only 11 fell within the scope of the research, according to Figure 2.

Figure 2 - Database filtering process



Source: the authors (2022)

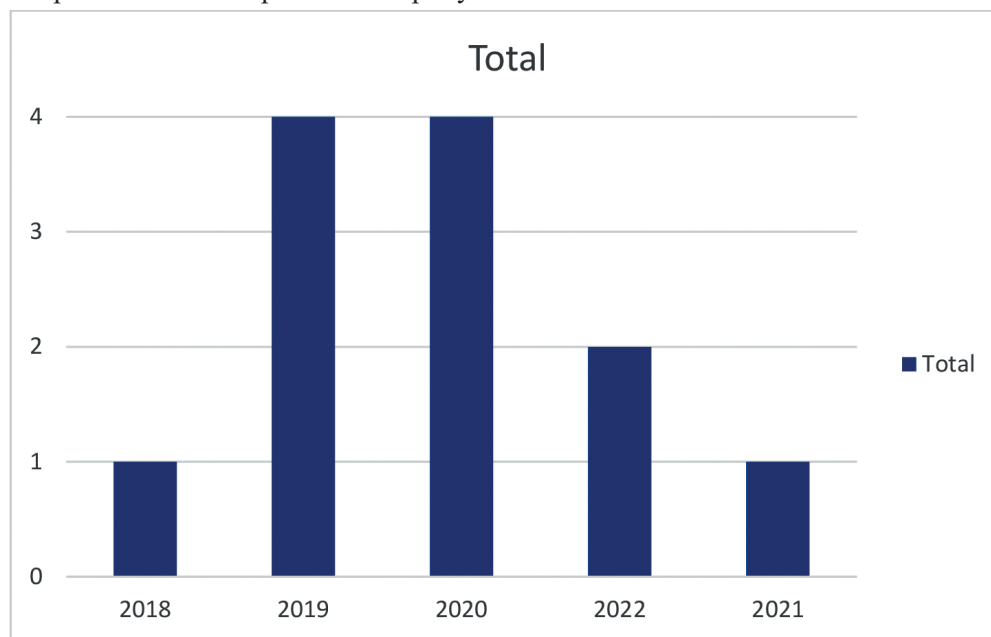
## 4 RESULTS

Based on the systematic literature review, descriptive and narrative analyses were performed on the 11 selected articles.

### 4.1 DESCRIPTIVE ANALYSIS OF SELECTED PAPERS

Of the 11 final articles selected from 2017 to 2022, the years 2020 and 2019 had the most publications, with four (4) articles in 2020 and 3 in 2019, followed by 2022, 2021, and 2018. It suggests that research on the topic has sparked increasing interest, particularly following the COVID-19 pandemic that brought the need for streamlining the implementation of digitization processes, as seen in graphic 1.

Graphic 1 - Count of publications per year



Source: the authors (2022).

When analyzing the keyword connection of the final 11 articles used as a basis for the search in VOSviewer, one can observe the focus on economics, integration, manufacturing, services, society, and digitalization.







Finally, the descriptive analysis presents in Table 8 a detailed description per article identified as the year of publication, keywords, place of publication, and area.

Table 8 - Descriptive data

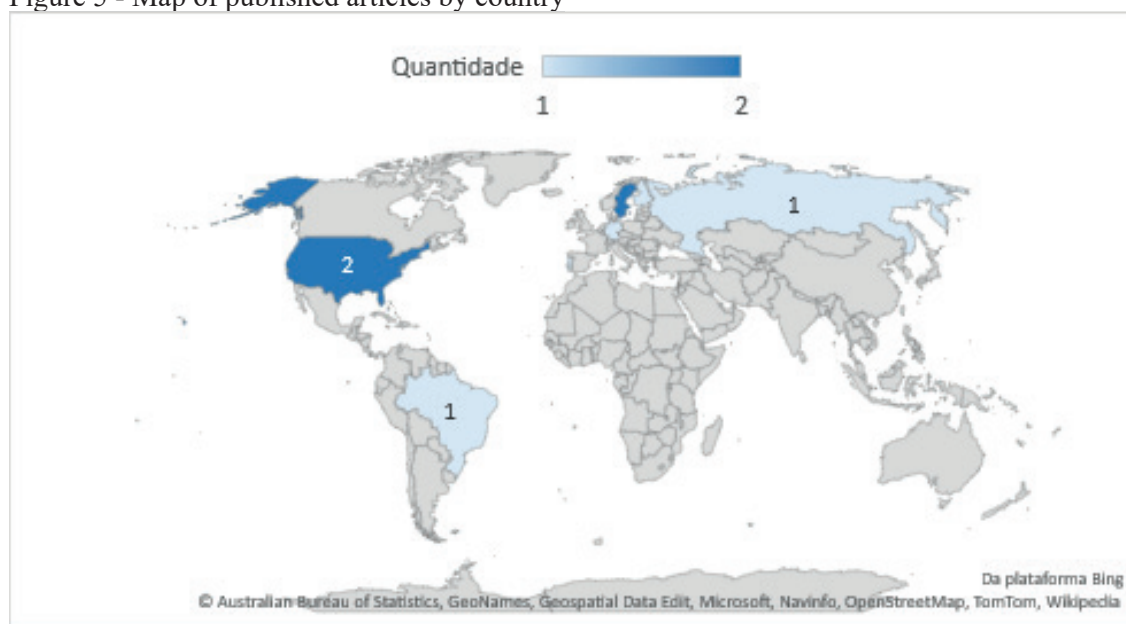
Autores	Ano de Publicação	Título do Artigo	Tipo de documento	Palavras-chaves	Cidade	Categoria
Corvello, De Carolis, Verteramo, Steiber.	2021	The digital transformation of entrepreneurial work	Journal	Digital transformation; Entrepreneurs; Work organization; Small- and medium-sized enterprises; New technologies	USA	Business; Management
Endres, Huesig, Pesch.	2022	Digital innovation management for entrepreneurial ecosystems: services and functionalities as drivers of innovation management software adoption	Journal	Adoption; Digitization; Digital transformation; Digital innovation management system; Entrepreneurial ecosystem; Innovation management; Digital services; New product development performance	Germany	Management
Depaoli, Za, Scornavacca.	2020	A model for digital development of an interaction-based approach	Journal	E-Business; SMEs; Entrepreneurs; Maturity model; Digital technologies; Digital competences	USA	Business
Gustafsson, Snyder, Witell.	2020	Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward	Journal	service innovation; research agenda; new service development; service design	Sweden	Business
Artemenko.	2020	The roles of top management in digital transformation	Conference	Digital transformation; Big Data; Chief Information Officer (CIO); Chief Digital Officer (CDO); Machine Learning; Predictive Analytics; Artificial Intelligence; Internet of Things	Russia	Management
Kaariainen, Pussinen, Saari, Kuusisto, Saarela, Hanninen.	2020	Applying the positioning phase of the digital transformation model in practice for SMEs: toward systematic development of digitalization	Journal	digitalization; digital transformation; SME; positioning phase; digital maturity; digital transformation model	Finland	Management
Zaki	2019	Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services	Journal	Big Data; Strategy; Customer value; Customer service; Service encounters; Business model; Digital; Service; Customer experience; Digital economy; Digital transformation strategy; Data-driven business models; Machine learning; AI; Digital technologies	England	Business
Gochermann, Nee	2019	The Idea Maturity Model-A Dynamic Approach to Evaluate Idea Maturity	Journal	Idea definition; idea assessment; idea management; maturity model; maturity level; new product development	Germany	Management
Ivancic, Vuksic, Spremic.	2019	Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned	Journal	digital transformation; digitization; digital business; digital transformation model; digital model; talent management; human capital; innovation management; change management; case study	England	Management

Fonseca.	2018	Industry 4.0 and the digital society: concepts, dimensions, and envisioned benefits	Conference	Industry 4.0; 4th Industrial revolution; cyber-physical production systems; internet of things; smart factory	Portugal	Business
Sehlin, Truedsson, Cronemyr.	2019	A conceptual cooperative model designed for processes, digitalisation, and innovation	Journal	Business processes; Conceptual modelling; Digital innovations; Digitalisation; Innovation; Model creation; Process management	Sweden	Management
Menchini, Russo, Slavov, Souza.	2022	Strategic capabilities for business model digitalization	Journal	Enterprise architecture; Maturity in digital business models; Sociomateriality	Brazil	Management

Source: the authors (2022).

The works selected for this Systematic Literature Review are mostly articles published in management and business journals. Finally, from the map analysis, one notices a higher concentration of publications in Europe, followed by the United States of America.

Figure 5 - Map of published articles by country



Source: the authors (2022).

## 4.2 NARRATIVE ANALYSIS: MATURITY MODELS OF SELECTED PAPERS

In this section, the analysis of the selected articles will be carried out, essential for the identification of the similarities and differences of the research.

Fonseca (2018) conducted research aiming to present an overview of the various industrial revolutions with an emphasis on Industry 4.0 and its underlined dimensions. He added that Industry 4.0 promotes new human and production organization systems and new organizational business models, impacting the overall value chain, society, and the environment. Contributions to these new business models that can support Industry 4.0 are proposed with anticipated potential benefits such as shorter operations cycle times, quicker delivery times, faster time to market for new products and services, improved quality and

personalization of products/services, and greater consumer engagement and loyalty. It further reports that I4.0 can help organizations address new and emerging markets through a differentiation strategy or even create disruptive business models. However, it is still in the early stages for most companies, and digital transformation will require strong leadership, the right human skills, and overcoming various barriers for its successful implementation. And while this will lead to a significant improvement in job creation, there will also be considerable job losses for low-skilled employees.

Zaki (2019) examined digital transformation and its four trajectories - digital technology, digital strategy, customer experience, and data-driven business models - that can shape the next generation of services. It includes a discussion of whether the market and organizations are ready for digital change and what opportunities will enable companies to create and capture value through new business models. For the researcher, the phrase “Test, test, test, and don’t be afraid to fail” is not just a phraseology taken from a business textbook. Companies know they need to have eyes in the back of their heads to see what the next wave of innovations in their business flows might be and adopt these new advances somewhere in the future. The author concluded that today’s digital technologies affect the organization externally and internally, enabling the creation of new business models and transforming the customer experience and incumbents are aware that they need to transform strategically - to build new networks and value chains.

Ivancic, Vuksic and Spremic (2019) explained that due to its unique characteristics and accessibility, the focus of digital technology implementation is no longer just to improve internal operations, but to expand internal dimensions, reaching external customers and partners, affecting services, integrating processes, disrupting markets,

and fundamentally change industries. The authors conducted holistic research on digital transformation in companies, using a series of in-depth interviews to inform comprehensive case studies of three large companies from different industries that are at different stages of digital transformation. In the end, they concluded that beyond technology adoption, important factors for a successful digital transformation are an organization’s ability to change and operational excellence in integrating external digital services with internal IT support.

Sehlin, Truedsson and Cronemyr (2019) conducted a study whose objective was to create a framework for small and medium-sized enterprises to become more efficient by starting to digitize their business processes with the expertise of an external innovation partner. The study was conducted in a case company with an abductive approach where both deduction and induction were used to study the empirical findings and formulate new theories concerning the recognized theory. Qualitative methods were used in the empirical study due to their flexibility and the fact that the focus of information gathering was on creating a context. And the results indicated that a certain level of process maturity can be placed to a certain level of innovation and a certain level of digital change. According to a process maturity model, an adaptive process could better respond to changing customer demands, which can be related to changes in the business and societal domain. The research resulted in a cooperative conceptual model based on the three domains of the study. The model was validated through project reviews with the case company, a consultancy, and together with an innovation partner.

Depaoli, Za and ScornaVacca (2020) conducted a literature review and proposed a non-linear digital development model for SMEs that considers the interactions between digital technologies and organizational processes. The model is applied to three cases

using a qualitative research approach. The authors emphasize that the fact that SMEs tend to adopt technology discontinuously, making a non-linear, stage-by-stage progression path makes it necessary to build more representative models that assist in overcoming the mechanisms approaches. Instead of a model based on a linear sequence of technology stages, the authors proposed a model in which an entrepreneur may choose to aim for a certain “interaction level”, which is aligned with the current mix of digital and non-digital “relational skills”. Once updated, it will allow the company to better serve its current customers and acquire new ones. The model developed by the authors may be useful for policymakers to circumvent the technology bias when assessing the current state of e-business development in the SME universe and therefore assist in formulating the actions needed to support SMEs in developing a digitally oriented business.

Kääriäinen *et al.* (2020) studied small companies in Finland seeking to identify how SMEs can be supported in their digital transformation process, using the DT model, which consists of four consecutive phases to support the systematic development of companies’ digitization. The article focuses on the first phase of the DT model, positioning, where the digitization status of the company is analyzed in detail, and development ideas are identified. To this end, three digitization status analysis tools (positioning phase) were used: DigiMaturity, DigiSWOT, and DigiTriangle. The study encompassed 19 SMEs, and the results indicated that the process and tools used were suitable to support SMEs in analyzing their digitization status and identifying areas for improvement. The DT model and pilot tools have been published as a free online service ApuaDigiin.fi to facilitate their widespread use in the future.

Gustafsson, Snyder and Witell (2020) studied how service innovations challenge existing offerings and business models, shape

existing markets and create. To enable the study the article addressed three fundamental questions about service innovation: (1) What is it and what is not? (2) What do we know, and what do we not know? and (3) What do we need to know to advance service research? In doing so, the paper offered an updated and comprehensive definition of service innovation in addition to providing a research agenda to suggest a way forward. They highlight that we need to know more about the effects of service innovation on key outcomes for customers, businesses, and other stakeholders and for society at large. In addition, they warn about the lack of research on innovations not linked to monetary value (e.g. social or welfare innovations) and what makes them successful. Instead of empirical illustrations and anecdotal case studies, research should shift to more extensive studies that can provide a more accurate picture of the effects of service innovations on customers, employees, companies, ecosystems, and society.

Artemenko (2020) highlighted that digital transformation is a change in business processes based on data analytics. Not external resources, as previously believed, become the main source of this data, however, but the internal processes of a company. Besides technologies, the key factor of a successful digital company is people. It is human capital that acts as the main resource in shaping a data-driven business model. He concludes that digitalization is not a replacement for real business processes but is a complement to them.

Corvello *et al.* (2021) explored the impact of digital transformation on the work of owners in entrepreneurial firms and observed that the digital transformation of entrepreneurial work is an evolving, practice-based phenomenon rather than the result of rational design. The use of different digital tools is interrelated and depends on the characteristics and dynamics of the surrounding environment. The authors add

that the research findings are relevant for entrepreneurs interested in understanding the dynamics of their working practice, for software development companies interested in entrepreneurs as customers, and institutions interested in the education of entrepreneurs. A multiple case study design was applied, selecting eight cases of entrepreneurial firms, defined as firms that bring new products and services to the market by creating and seizing opportunities to maximize case diversity. The sample included small and medium-sized firms, as well as high and low-tech firms in equal numbers. Finally, it provides insights into how the interconnected dimensions evolve, thus contributing to the understanding of the work of entrepreneurs and, consequently, the dynamics of entrepreneurial firms in the context of the digital transformation of organizations.

Endres, Huesig and Pesch (2022) evaluated whether Innovation Management Software can promote Entrepreneurial Ecosystems by consolidating an organization's innovation programs, stakeholders, and resources in one place. In the study, the authors particularly focused on the factors influencing the adoption of a specific class of software tools called Innovation Management Software (IMS) or Digital Innovation Management System to support innovation management methods and activities. In the research, they used an online questionnaire, whereby they collated survey data from 199 innovation managers from German companies with more than 50 employees and concluded that although overall IMS adoption is found to positively affect new product development (NPD) efficiency, the results indicate that especially idea management functionalities and services for updates and upgrades improve IMS adoption. Surprisingly, offering complementary consulting services along with IMS offerings to support the digitization of innovation processes reduces the likelihood of IMS adoption.

Menchini *et al.* (2022) carried out a study whose objective was to understand the association between the ability to use enterprise architecture tools and the effectiveness of business model digitalization in companies. To this end, the authors used two research strategies - survey and focus group - to analyze the relationship between maturity in the use of enterprise architecture (EA) and digital maturity from the perspective of socio-materiality. In the end, they observed that the use of EA is not a strategic competence that contributes to the construction of sustainable competitive advantage in the process of digitalization of the business model. On the other hand, the determination and clarity of top management, expressed through their sponsorship of strategy communication, contribute to the integration, engagement, and adaptability of those involved and are responsible for greater maturity in the digitalization of business models.

#### 4.3 DISCUSSION OF RESULTS

The search keywords included in the systematic literature review reported some related findings but not exactly in the same line of research as planned, which proves the gap in the literature, and the need to highlight the topic. No study was found to present a maturity model developed for law firms.

At the end of the systematic literature review, 11 articles were obtained, and although some of them were conducted in large companies, which is somewhat different from the pattern of law firms, the majority of which (69.5%) are made up of autonomous lawyers or small and medium-sized firms (SALES; SOUZA; PAIVA, 2021), all the findings maintained are relevant for supporting the construction of a maturity model. Based on the models cited in the studies, the data were tabulated in Table 9 for visualization and comparison.

Table 9 - Synthesis of maturity models

<b>Models</b>	<b>Institution/Source</b>	<b>Evaluation Approach</b>
DT Model	Kääriäinen <i>et al.</i> (2020)	It uses a set of tools for the positioning phase, analyzing everything from digital maturity to digitalization development visions for the company. The pillars of DT are: (1) position the company in digitalization; (2) review the current state; (3) roadmap for digitalization; and (4) implementation with technical support. For this, it makes use of DigiMaturity, DigiSWOT, and Digi Triangle.
Non-linear development model	Depaoli <i>et al.</i> (2020)	It uses as pillars: interaction integration; intertwining between technology and the organization, and an updated definition of e-business. It makes use of three key areas of interaction: 1) input interaction area, in which the SME relates with individuals and organizations that provide intermediate goods and services; 2) output interaction area, focusing on customer relationship management; 3) core interaction area, in which company processes transform relevant inputs into meaningful outputs.
Construct model US Government Accountability Office (GAO)	Menchini <i>et al.</i> (2022) utilizaram o modelo de Hite (2002)	The GAO identifies five stages for measuring maturity in the use of enterprise architecture (EA). The first stage shows awareness of EA; the second assesses the foundation for EA management, consisting of people, leadership, technologies, qualification level of professionals, etc. The third stage adds formal policies and documentation to ensure continuous use of EA; the fourth stage completes the product architecture, assessing the suitability of investments for the intended purposes of EA; and the fifth stage manages change, establishing an EA steering committee and metrics to evaluate benefits.



Collaborative conceptual model	Sehlin <i>et al.</i> (2019)	The aim of the first stage of the model is to assess how an organization currently works within the three main areas of digitization, processes, and innovation. First a Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT Matrix) analysis is performed. The second step is Prioritisation which aims to gather a better understanding of where to start a digital transformation. In the third step, the Digital Roadmap includes the path to possible digital solutions. The last step of the cooperative conceptual model involves the establishment and implementation of selected digital solutions. To establish digital solutions, a proof of concept can be carried out. If the proof of concept is successful, the digital solution will be implemented and fully integrated. To monitor implementation, process-related KPIs are observed and measured in the process.
--------------------------------	-----------------------------	---

Source: the authors (2022).

From the analysis of the maturity models described above, it is observed that the human factor is a determining factor for implementation and success. Sehlin, Truedsson and Cronemyr (2019) propose a model very similar to the one proposed by Kääriäinen *et al.* (2020) since they started the digital transformation from the SWOT analysis. In the cooperative conceptual model proposed by Sehlin, Truedsson and Cronemyr (2019), the criteria are related to process maturity, process independence, and changeability, and by ranking the importance of the criteria, the processes realize a prioritization value based on these criteria to better visualize the totality of the processes shown in the QFD. The model of Kääriäinen *et al.* (2020), on the other hand, is more complete because it has three ready-made tools for the analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (DigiSWOT), the DigiMaturity, which assesses the maturity level of companies through a free online questionnaire divided into six sections: strategy, business model, customer interface, organization and processes, people and culture and information technology. The DigiTriangle, on the other hand, summarizes the visions of digitalization development for the company. These visions are digitization targets that the company wants to develop over a short- or long-term period.

The GAO model used by Menchini *et al.* (2022) in their study has similar functionalities to those discussed above, although it is more bureaucratic, talking a lot about business architecture, which does not apply to law firms since, according to data from the Law Census 2021 (SALES; SOUZA; PAIVA, 2021) most of them are self-employed (45.8%) or small and medium-sized firms (23.7%). Finally, Depaoli, Za and ScornaVacca (2020) focus their study on e-business, that is, on the businesses carried out through electronic means, which are not yet the basis of law practice.

From the above models, this paper proposes a maturity model, using as a basis the primary characteristics that a maturity model should have described by Raber, Winter and Wortmann (2012), consistent in the following steps and described in Table 10.

- a) raising lawyer awareness to better serve and deal with digital opportunities;
- b) evaluation of the maturity level by means of a customized questionnaire covering the following dimensions: strategy, business model, client interface, organization, and processes, people and culture, and information technology;
- c) the score for each dimension will be defined;
- d) the model to be implemented will be continuous, as it allows for evolution at different levels and does not present a requirement to fulfill all the elements presented at each level;
- e) procedures for digital transformation in 6 stages: definition of priorities, implementation roadmap, deployment and establishment, and monitoring and adjustments.

Table 10 - Proposed maturity model

Features	Description
Object of maturity assessment	Tecnologias, sistemas, processos, pessoas e gestão de recursos de projeto ou gestão do conhecimento.
Dimensions	Strategy, business models, client interface, organization, process, culture, people, information technology, investments
Levels	Each dimension will have a specific score to be defined
Maturity principle	A continuous model will be used
Evaluation	It will be carried out through quantitative approaches (questionnaires).
Procedures for TD	Definition of priorities, implementation roadmap, implementation and establishment and monitoring and adjustments.

Source: the authors (2022).

## 5 CONCLUSION

This systematic literature review did not identify a specific maturity model that can be applied to law firms; however, the DT Model and the Cooperative Conceptual Model are the closest to the key issues involved, with the DT Model having the advantage of using free and online tools such as DigiMaturity. In this way, the objective of proposing an industry 4.0 maturity model for law firms through a systematic literature review was achieved.

Furthermore, the need to study this topic is justified by the fact that the existing maturity models do not specifically contemplate the legal area, being directed to companies in a generic way, and it is necessary to elaborate a personalized maturity model that will bring new approaches

under different expectations, users, and managers. The need for a specific maturity model for law firms is justified, as the services sector has peculiarities that other sectors do not have, and identifying the stage of maturity is essential for firms to remain competitive in the digital age.

Hence, this theme is extremely important for the theory and practice of law firm management and can contribute to the increase of firm competitiveness, cost reduction, greater productivity, and sustainability, bringing academic contributions with the identification of the research gap. It is also a subject of social interest since, considering that the services sector is the most responsible for the GDP of each country, the development of law firms will have an impact on the growth of the economy and on the possible generation of jobs.



As a result, the business contribution is evidenced by the need to improve some management practices from the perspective of Industry 4.0/Service 4.0. It should be added that this work is original, as no exclusive maturity model for advocacy was found. The findings are relevant, as they contribute directly to the construction of the model's proposal, with the main limitations being the small number of databases, despite being a world reference, and the concentration of the search with words exclusively in English. As a limitation of the study, when searching for the chosen keywords, perhaps some specific studies on the subject have not been filtered, requiring future research.

Finally, the authors intend to conduct a future study using a survey to assess the maturity of law firms and propose a guide for digital transformation.

## REFERENCES

- ALMEIDA, P. S. de. **Indústria 4.0**: princípios básicos, aplicabilidade e implantação na área industrial. São Paulo: Érica, 2019.
- ARTEMENKO, E. The roles of top management in digital transformation. **Materials Science and Engineering**, v. 940, 2020.
- BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. Developing maturity models for IT management. **Business & Information Systems Engineering**, v. 1, n. 3, p. 213-222, 2009.
- BURGESS, S.; SELLITTO, C.; WENN, A. Maturity in the websites of Australian wineries: a study of varying website content. **International Journal of Electronic Business**, v. 3, n. 5, p. 473-490, 2005.
- BRODNY, J.; TUTAK, M. Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon's entropy methods. **PLOS ONE**, v. 16, n. 7, 2021.
- BRUIN, T. de *et al.* **Understanding the main phases of developing a maturity assessment model**. [S.l.: s.n.], 2005.
- CHASTON, I. *et al.* The internet and e-commerce: an opportunity to examine organisational learning in progress in small manufacturing firms? **International Small Business Journal**, v. 19, n. 2, p. 13-30, 2001.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Investimentos em Indústria 4.0** / Confederação Nacional da Indústria. Brasília: CNI, 2018.
- CORVELLO, V. *et al.* The digital transformation of entrepreneurial work. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Emerald Publishing Limited**, p. 1355-2554, 2021.
- DANIEL, E.; WILSON, H. Adoption of e-commerce by SMEs in the UK. **International Small Business Journal**, v. 20, n. 3, p. 253-270, 2002.
- DEPAOLI, P.; ZA, S.; SCORNAVACCA, E. A model for digital development of an interaction-based approach. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 27, n. 7, p. 1049-1068, 2020.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: (entrepreneurship): práticas e princípios. Tradução Carlos J. Malferrari. Ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- ENDRES, H.; HUESIG, S.; PESCH, R. Digital innovation management for entrepreneurial ecosystems: services and functionalities as drivers of innovation management software adoption. **Review of Managerial Science**, v. 16, p. 135-156, 2022.
- FONSECA, L. M. Industry 4.0 and the digital society: concepts, dimensions and envisioned benefits. **DE GRUYTER OPEN**, p. 386-397, 2018.
- GAJSEK, B. *et al.* Using Maturity Model and Discrete-Event Simulation for Industry 4.0

- Implementation. **International Journal of Simulation Modelling**, v. 18, n. 3, p. 488-499, 2019.
- GUSTAFSSON, A.; SNYDER, H.; WITTELL, L. Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward. **Journal of Service Research**, v. 23, n. 2, p. 111-115, 2020.
- HAJOARY, P. K. Industry 4.0 Maturity and Readiness Models: A Systematic Literature Review and Future Framework. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 17, n. 7, Nov. 2020.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil em síntese**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>. Acesso em: 9 jul. 2022.
- IVANCIC, L.; VUKSIC, V. B.; SPREMIC, M. Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned. **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 2, 2019.
- KAARIAINEN, J. *et al.* Applying the positioning phase of the digital transformation model in practice for SMEs: toward systematic development of digitalization. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 8, n. 4, p. 24-43, 2020.
- KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. **School of Computer Science and Mathematics**, p. 65, 2007.
- LI, C. H.; LAU, H. K. A Critical Review of Maturity Models in Information Technology and Human Landscapes on Industry 4.0. *In*: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL TECHNOLOGY (ICIT), 2019. **Anais [...]**. Melbourne, Australia: IEEE, 2019. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8755158/>. Acesso em: 26 out. 2021.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MAGAL, S. R.; KOSLAGE, P.; LEVENBURG, N. M. Towards a stage model for E-business adoption among SMEs: preliminary results for manufacturing and service firms **A.MCIS 2008 Proceedings**, 2008.
- MARIANI, M.; BORGHI, M. Industry 4.0: A bibliometric review of its managerial intellectual structure and potential evolution in the service industries. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 149, 2019.
- MARTIN, L. M.; MATLAY, H. Blanket approaches to promoting ICT in small firms: some lessons from the DTI ladder adoption model in the UK. **Internet Research**, v. 11, n. 5, p. 399-410, 2001.
- MENCHINI, F. *et al.* Strategic capabilities for business model digitalization. **Revista de Gestão**, v. 29, n. 1, p. 2-16, 2022.
- PESQUISA avalia impacto da tecnologia nos escritórios de advocacia. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2018. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-avalia-impacto-tecnologia-escritorios-advocacia>. Acesso em: 4 nov. 2021.
- POPPELBUB, J.; ROGLINGER, M. What Makes a Useful Maturity Model? a Framework of General design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 19., 2011. **Proceedings [...]**. Helsinki, 2011.
- POON, S.; SWATMAN, P.M. An exploratory study of small business Internet commerce issue, **Information and Management**, v. 35, n. 1, p. 9-18, 1999.
- RABER, D.; WINTER, R.; WORTMANN, F. Using quantitative analyses to construct a capability maturity model for business intelligence. *In*: SYSTEM SCIENCE (HICSS), 45., 2012. **Proceedings [...]**. Hawaii International Conference on. IEEE, 2012. p. 4219-4228.

- RAO, S. S.; METTS, G.; MONGE, C. A. M. Electronic commerce development in small and medium sized enterprises: a stage model and its implications. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 11-32, 2003.
- ROGERS, D. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2020.
- SALES, R. S. F.; SOUZA, F. M.; PAIVA, B. **1º Censo da Advocacia Pernambucana - organização Ordem dos Advogados do Brasil. Seccional Pernambuco, Caixa de Assistência dos Advogados de Pernambuco**. Recife, PE: Edição do autor, 2021.
- SEHLIN, D.; TRUEDSSON, M.; CRONEMYR, P. A conceptual cooperative model designed for processes, digitalisation and innovation. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 11, n. 4, 2019.
- STEVAN JUNIOR, S. L. **Indústria 4.0: fundamentos, perspectivas e aplicações**. São Paulo: Érica, 2018.
- SCHWAB, K. **Aplicando a quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2018.
- SCHUH, G. *et al.* **Using the Industrie 4.0 Maturity Index in Industry**. Acatech COOPERATION, 2020.
- SCHUMACHER, A.; EROL, S.; SIHN, W. A maturity model for assessing industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. **Procedia CIRP**, v. 5, p. 161-166, 2016.
- SUSSKIND, Richard. **Tomorrow lawyers**. New York: Oxford University Press, 2017.
- SUSSKIND, Richard. **Online courts and the future of justice**. New York: Oxford University Press, 2019.
- SUSSKIND, Richard. **Tomorrow lawyers**. New York: Oxford University Press, 2023.
- VANTI, N. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago. 2002.
- ZAKI, M. Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. **Journal of Services Marketing**, v. 33, n. 4, p. 429-435, 2019.
- WIRTZ, J.; HEMZO, M. A.; LOVELOCK, C. **Marketing de Serviços - Pessoas, tecnologias e resultados**. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

## ARTIGOS

**“SINTA-SE BELA E CONFORTÁVEL”: USO  
ESTRATÉGICO DE MENSAGEM NAS MÍDIAS  
SOCIAIS POR FÁBRICAS DE LINGERIES****“FEEL BEAUTIFUL AND COMFORTABLE”:  
STRATEGIC USE OF MESSAGE ON SOCIAL  
MEDIA BY LINGERIE FACTORIES****Linnik Israel Lima Teixeira****linnik.lima@ifpi.edu.br**

*Doutorando em Administração  
(FEA/USP). Mestre em Políticas  
Públicas e Gestão da Educação  
Superior pela Universidade  
Federal do Ceará (UFC).  
Professor no Instituto Federal do  
Piauí. Teresina - PI - BR.*

**Marcos Antônio Cavalcante de  
Oliveira Júnior****marcos.cavalcante@ifpi.edu.br**

*Doutorando em Administração  
e Controladoria pela  
Universidade Federal do  
Ceará. Mestre em Análise e  
Planejamento Espacial pelo  
Instituto Federal do Piauí.  
Professor no Instituto Federal  
do Piauí. Teresina - PI - BR.*

**Laise do Nascimento Silva****laisesilva@alu.ufc.br**

*Mestranda em Administração  
e Controladoria pela  
Universidade Federal do Ceará.  
Bacharela em Administração  
pelo Instituto Federal do Piauí.  
Fortaleza - CE - BR.*

**Elane dos Santos Silva Barroso**  
**Elane.silva@ifpi.edu.br**

*Doutoranda em Políticas de  
Desenvolvimento de Recursos  
Humanos na Universidade de  
Lisboa. Mestra em Administração  
e Controladoria pela  
Universidade Federal do Ceará.  
Professora no Instituto Federal do  
Piauí. Teresina - PI - BR.*

## RESUMO

O presente trabalho investigou que perspectivas de marketing são adotadas por empresas de lingerie em suas redes sociais. O estudo analisou as postagens, em redes sociais, de quatro empresas (duas no Ceará e duas no Piauí) à luz das perspectivas transacionais e relacionais. Os resultados evidenciaram que as empresas estudadas apresentam estrutura de mensagem semelhante: descrição do produto, associação com sentimento e mensagem otimista. A perspectiva transacional (foco no produto ou empresa) é preponderante à perspectiva relacional (engajamento dos usuários). As empresas cearenses mostraram-se mais preocupadas com ações de engajamento, enquanto as piauienses concentraram-se em mensagens positivas. A pesquisa lança um olhar pioneiro para que empresas do ramo (re)pensem e (re)formulem sua estratégia digital.

**Palavras-chave:** marketing transacional; marketing relacional; mídias sociais.

## ABSTRACT

The present work investigated which marketing perspectives are adopted by lingerie companies in their social networks. The study analyzed the posts in the social networks of four companies (two in Ceará and two in Piauí) in the light of transactional and relational perspectives. The results showed that the companies studied have a similar message structure: product description, association with sentiment, and optimistic message. The transactional view (focus on the product or company) is preponderant over the relational perspective (user engagement). Ceará's companies were more concerned with engagement actions, while those

from Piauí focused on positive messages. The research takes a pioneering look at companies in the industry (re)think and (re)formulate their digital strategy.

**Keywords:** transacional marketing; relational marketing; social média.

## 1 INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças de mercado nas últimas décadas atestam que as organizações estão inseridas em ambientes dinâmicos que requerem adaptabilidade e estratégias bem delineadas. Uma das mudanças percebidas está no perfil do consumidor, resultante de transformações sociais, culturais, demográficas e tecnológicas. Essas transformações aumentam a complexidade ambiental, que, por sua vez, aumenta a heterogeneidade de consumidores. Consequentemente, isso demanda que as firmas delimitem e conheçam seus segmentos de mercado, uma vez que, a partir das características do mercado-alvo, as organizações definem o mix de marketing e suas estratégias.

Entre os aspectos a se definir estão o relacionamento com o consumidor e as formas de persuadi-lo a adquirir o produto/serviço, ambos expressos no quarto composto mercadológico, a promoção (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). As empresas diferem na forma de relacionamento com o cliente. Algumas organizações abordam o relacionamento com o cliente de forma padronizada e sem estímulos de interação, no modelo de marketing conhecido como Transacional. Outras organizações buscam criar relacionamentos duradouros com o cliente, por meio de interação personalizada, denominada como Marketing Relacional (RAHIM; OMOERA, 2018).

Com a revolução da tecnologia de informação, as mídias sociais transformaram a forma de relacionamento organização-cliente. Na nova realidade, as redes sociais conferiram possibilidade de ação aos consumidores, visto que estes manifestam seus interesses

por meio de curtidas e comentários contidos em postagens na internet, o que difere das formas de comunicação anteriores em que os clientes assimilavam, passivamente, o conteúdo nas mídias sociais (SEYYEDAMIRI; TAJROBEHKAR, 2019; ANANDA; HERNANDEZ-GARCIA; LAMBERTI, 2016).

As mídias sociais tornaram-se um novo ambiente de negócio, cujas interações podem ocorrer com foco na venda (Modelo Transacional) ou na construção de relacionamento e engajamento (Modelo Relacional). Embora Hollensen (2019) observe, de forma geral, uma mudança paradigmática de orientação transacional para relacional, Heinonen (2011) afirma que, no contexto das mídias sociais, o engajamento dos consumidores não vem ocorrendo na intensidade como os pesquisadores acreditavam.

As interações entre organização e cliente dependem do conteúdo transmitido pela organização a seu público-alvo. Se os clientes enxergarem o conteúdo como relevante na sua vida pessoal, o seu engajamento com a marca torna-se maior (CLARK; HULDA; JUDSON, 2017), posto que o conteúdo gerado pela firma pode afetar as vendas (KUMAR *et al.*, 2016) e auxiliar a fixação da marca na memória do consumidor (SEYYEDAMIRI; TAJROBEHKAR, 2019).

Neste sentido, o uso das mídias sociais vem ganhando destaque no consumo de moda feminina, em que há, cada vez mais, necessidade de as empresas desse segmento saberem lidar com o uso das mídias para promoção de um maior e melhor relacionamento com clientes e resultados de vendas (SOUZA, 2018). Trainini e Torres (2015) relatam que empresas conectadas e que se utilizam das mídias sociais passam uma melhor imagem ao consumidor, aproximando-o à empresa.

Assim, na atualidade, o uso das mídias sociais no segmento de moda tem sido cada vez mais latente, e para Schneider e Vandresen (2016), a moda feminina tem-se apresentado com maior notoriedade pelas digitais influencers ou líderes de opinião que têm uma



enorme influência sobre o consumo de moda feito por meio do uso das mídias sociais; entre elas, o Instagram. Logo, sinaliza-se que os modelos de abordagens supracitados propostos pelo marketing possibilitaram a inserção das mídias sociais como participantes da vida das pessoas, inclusive, no segmento de moda que está sendo abordado neste estudo.

Considerando esses aspectos, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: que perspectivas de marketing as empresas de lingerie adotam em seus conteúdos digitais? O artigo tem como objetivo analisar as perspectivas de marketing (transacional, relacional ou híbrido) de empresas de moda íntima nas redes sociais, sendo o Instagram a rede social escolhida, mediante seu foco na estética, em conteúdo positivo e autopromocional (WATERLOO *et al.*, 2018), convergentes com os ideais de moda.

Como unidades de análise de estudo, foram escolhidos dois polos econômicos de destaque na região Nordeste: Frecheirinha, no Ceará, e Piripiri, no Piauí. Ambos os municípios concentram a produção de moda íntima em seus respectivos estados e concorrem entre si, tendo em vista sua proximidade geográfica (145 km). Metodologicamente, figura-se uma abordagem qualitativa de cunho descritivo, tendo a pesquisa de campo como procedimento técnico. A coleta de dados contemplou a definição do arcabouço teórico, a coleta das mensagens no Instagram das empresas do lócus investigativo, tidas como unidades de análise, e a sua codificação por meio da ferramenta Atlas-ti.

O artigo é estruturado em cinco seções. A introdução é a primeira, apresentando os objetivos e o contexto da pesquisa. Em seguida, o referencial teórico discute as abordagens de marketing transacional e relacional, e enuncia modelos de análise. A terceira seção indica os métodos e critérios utilizados para investigação. Logo após, principais resultados e discussões sobre as abordagens encontradas. Finalmente, as considerações finais destacam o alcance dos objetivos, as implicações e a agenda para futuras pesquisas.

## 2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING COM CLIENTES

Grönroos (1994) considera que as estratégias de marketing são posicionadas ao longo de dois extremos: o marketing de transação e o marketing de relacionamento.

O marketing de transação surge por meio da teoria das trocas transacionais, desenvolvida por economistas na década de 1960. Fundamenta-se em pressupostos do *self interest* e comportamento oportunista (HADJIKHANI; LAPLACA, 2013). O marketing transacional centra-se em satisfazer a necessidade do cliente, sem a intenção de construir relacionamento, seu objetivo final é a venda (AKA; KEHINDE; OGUNNAIKE, 2016). Relacionada aos 4Ps do marketing de Kotler, esta perspectiva consiste na visão clássica do marketing, em que a unidade de análise é a transação (GRÖNROOS, 1994). O foco organizacional não é a repetição sucessiva de interações (longo prazo), mas convencer o cliente a comprar naquele momento (curto prazo) (SAFARI; ALBAUM, 2019). Os clientes são vistos pela empresa de forma homogênea, assim, não há adoção de estratégias individualizadas ou ações de engajamento (GRÖNROOS, 1997).

O marketing de relacionamento provém da teoria das trocas relacionais, do campo da teoria comportamental. A teoria das trocas relacionais surge na década de 1960 como uma resposta à teoria das trocas transacionais e centra-se nas interações repetidas entre empresa, fornecedores e clientes, visualizando-as como uma rede (SAFARI; ALBAUM, 2019). Como desdobramento da teoria relacional, o marketing de relacionamento engloba as atividades de estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais exitosas (MORGAN; HUNT, 1994).

Embora o termo “marketing de relacionamento” (MR) seja usado desde a década de 1980, não há consenso sobre seu conceito ou seus determinantes (RAHIM; OMOERA 2018). O MR é considerado como parte da estratégia da organização (BOATENG, 2019) para entender e gerenciar relacionamento

com os clientes (PAROWICZ, 2019), levando-os à satisfação (MITHAS; KRISHNAN; FORNELL, 2005) e assegurando, por meios de interações, boa performance financeira em longo prazo (GUMMESSON, 2008; REYNOLDS; BEATTY, 1999). Como uma escolha estratégica, o MR insere as transações dentro das relações, em uma estrutura de trocas relacionais, e coordena as atividades de marketing entre os parceiros estratégicos (LI; GREENBERG; LI, 1997).

Diante de tais benefícios, pesquisadores consideram o marketing de relacionamento mais valioso que o marketing de transação (GAUTAM; SHARMA, 2017). Grönroos (1994), por outro lado, argumenta que a decisão entre os dois tipos depende da natureza do produto, da situação de mercado, situação competitiva e das necessidades e desejos dos consumidores. Retomando a ideia de um *continuum* entre as duas abordagens, Grönroos (1994) apresenta as principais características de cada uma (Quadro 1).

Quadro 1 – *Continuum* de Estratégia

CONTINUUM DE ESTRATÉGIA	TRANSACIONAL	RELACIONAL
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função de Marketing predominante	Mix de Marketing	Marketing Interativo
Elasticidade de preço	Clientes mais sensíveis a preço	Clientes menos sensíveis a preço
Dimensão de qualidade Predominante	Qualidade do produto é predominante	Qualidade das interações é crescente e pode predominar
Mensuração da satisfação	Monitoramento de <i>Market Share</i>	Gerenciamento da carteira de clientes
Sistema de informação do cliente	Pesquisas pontuais de satisfação	Sistema de <i>feedback</i> do cliente em tempo real
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Sem ou com importância estratégica limitada	Interface com importância estratégica
Papel do Marketing Interno	Sem ou com importância estratégica limitada	Marketing interno de grande importância estratégica para o sucesso
<i>Continuum</i> do produto	Consumer packaged goods → ← Consumer durables → ← Industrial goods → ← Services	

Fonte: (GRÖNROOS, 1994, traduzido).

Como pode ser observado, Grönroos (1994) expõe os contextos em que as duas abordagens de marketing são aplicáveis. Em uma visão semelhante, Rasul (2017) descobriu que os profissionais de marketing nos Estados Unidos enxergam seus relacionamentos com o cliente na perspectiva do marketing de transação, enquanto os profissionais de marketing europeus enxergam as transações dentro do escopo do relacionamento. Logo, a conclusão é que as duas abordagens podem coexistir e funcionar juntas para a criação de sucesso (RASUL, 2017).

Nessa mesma linha de pensamento, Lamberti e Noci (2010) reconhecem três tipos de organizações com base na sua abordagem de marketing: Marketing Transacional: atração de clientes com práticas mínimas de interação ou de forma padronizada; Marketing Relacional: caracterizada por uma abordagem centrada em relacionamento, interação com consumidor e relacionamento a longo prazo e Marketing Híbrido: coexistência dos modelos de Marketing Transacional e Marketing Relacional.

Considerando a possibilidade de aplicação das duas abordagens, inclusive simultânea, como analisar a estratégia adotada por empresas em redes sociais? Posteriormente, é apresentando um *framework* aplicável à análise de conteúdo de empresas em redes sociais. A seção a seguir explica algumas formas que as empresas estão utilizando as mídias digitais.

## 2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E MÍDIAS DIGITAIS

As tecnologias da informação são meio extremamente mutáveis no mundo cada vez mais globalizado, por isso é um grande impulsionador de mudanças que transformam padrões sociais, políticos e econômicos. Ao mesmo tempo em que são responsáveis por integrar globalmente comunidades distantes geograficamente que por meio de um sistema de comunicação digital consegue levar informações de forma instantânea.

Por isso, a disseminação de informações que a internet alavancou é um fator de extrema importância para os consumidores e as organizações. Aliada à agilidade de acesso às informações, tornou mais competitivo o cenário de vendas e consumo, o que evidenciou uma necessidade de o marketing ser, cada vez mais, utilizado eficientemente (KOTLER; KELLER, 2010). Isso, devido ao fato de o consumidor encontrar, facilmente, na internet informações do seu interesse, seja na elaboração de uma pergunta, seja na forma de um conjunto de palavras inseridas em uma ferramenta de busca (SILVA, 2016).

Assim, com a facilidade de informação, usuários e consumidores passaram a ser mais críticos ao avaliar produtos e serviços e a expor suas opiniões nas redes sociais. Portanto, as redes sociais são sites nos quais as pessoas se cadastram, registram seus dados pessoais, nos chamados perfis e podem-se relacionar com outras pessoas, publicando fotos, enviando mensagens e criando listas de amigos (NOVAES *et al.*, 2019).

Diante do contexto de comunicação em mídias digitais, pode haver várias estratégias a fim de impulsionar a comunicação entre organização e cliente. Algumas estratégias podem ser definidas como decisivas para uma efetividade da organização, outras servem para a Organização manter-se. Uma ferramenta que pode ser usada para ampliar o consumo de um produto é a Killer Application, como uma aplicação que otimiza os resultados de um produto, aumentando seu desejo, ou seja, realça a valorização do produto em si (LODZIA; STONE, 2017). Consoante a isso, Kotler e Keller (2010) elenca ferramentas de marketing, como o marketing research, desenvolvimento de produtos, distribuição, pricing, comunicação, venda, a fim de obter satisfação das necessidades dos consumidores aliados aos objetivos da organização.

O Web-Marketing Mix identifica quatro fatores críticos estratégicos, operacionais, organizacionais e técnicos do marketing online: o Alcance (Scope - questões estratégicas), o Site (questões operacionais), a Sinergia (integração no processo físico) e o Sistema (questões técnicas). O conteúdo deve ser elaborado de maneira criativa e “pensado de forma alinhada ao escopo da política editorial da revista, com definição de linguagem, frequência e periodicidade”, uma vez que as pessoas “tendem a interagir com conteúdo que as interessem, e é comum buscarem algum tipo de ‘filiação’ com produtores desses conteúdos e recomendá-los” (SOARES; MONTERO, 2015).

Na trilha do marketing científico digital, com dedicação a essas três questões brevemente apontadas, é possível gerar o acompanhamento das principais métricas e dos indicadores que o marketing digital tem a oferecer ao marketing científico: o indicador de visibilidade, que se refere à capacidade de alcance do conteúdo exposto, sendo uma medida relacionada à audiência, tamanho do público atingido, volume e frequência (SILVA, 2016); e o indicador de influência relaciona-se com a autoridade de quem publica. Essa medida tem o objetivo de indicar “o quanto o periódico ou seus artigos têm influência sobre



o público, e mesmo o papel de determinados usuários/influenciadores na audiência e formação de opinião de um grupo” (ARAÚJO, 2015, *online*). O engajamento é o indicador que mede o quanto o conteúdo gerado obtém de entrosamento e interação do público e com o público. Pode ser visto como uma audiência com qualidade uma vez que indica uma ‘reação’ do usuário perante o conteúdo (NOVAES *et al.*, 2019). O índice de reputação é construído e percebido na comunicação digital por meio da combinação dos indicadores anteriores, uma vez que a reputação é um valor atribuído na percepção combinada de impressões.

## 2.2 ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM MÍDIAS DIGITAIS

Pesquisas anteriores investigaram a utilização de mídias sociais e forneceram

importantes *frameworks* de análise. Mergel (2013) examinou as razões e as táticas para adoção de mídias sociais por parte de agências governamentais americanas. Como razões, a autora identificou como majoritária pelos diretores a imposição dada pelo presidente para a adoção de mídias sociais e a institucionalização dessa atividade. Outras razões percebidas foram a necessidade de atuação voltada ao mercado, a preocupação com os *stakeholders* da organização, a observação mútua e passiva das melhores práticas entre as agências e o compartilhamento de conhecimentos informais entre os diretores de mídia sociais das agências. Em relação às táticas em mídias sociais, definidas por Mergel (2013) como direcionamentos ou grau de adoção a mídia social de forma mais distinta do que apenas acrescentar canal, três foram descritas: i) representação da agência; ii) engajamento dos cidadãos; iii) mista. As principais características de cada tática são descritas no quadro 02.

Quadro 2 - Táticas adotadas em mídias sociais

<i>Características/Estratégias</i>	REPRESENTAÇÃO	ENGAJAMENTO	MISTA
Nível	Departamental	Escritório de Relações Públicas	Especialistas do Assunto
Valor de Negócios	Informativos	Educacional	Transacional e Redes de Relacionamento
Tática	Fornecer	Atrair	Redes Relacionais (fornecer e atrair)
Política	Sem interações	Interações, respostas aos comentários	Trocas abertas guiadas por diretrizes
Nº de contas	Uma para toda a agência	Uma para setor de relações públicas e outra para unidades das agências	Irrestrita
Recursos	Nenhum	Setor específico para mídias sociais, com recursos humanos e financeiros	Setor específico para mídias sociais, com recursos humanos e financeiros mais especialista em mídias sociais
Verificação de informação	Informações típicas gerais para qualquer público	Verificação das informações para questionamentos direcionadas, interações pontuais	Verificação das informações para questionamentos direcionadas, trocas responsáveis

Fonte: (MERGEL, 2013, traduzida).

Posteriormente, Mergel (2016) amplia a discussão para o contexto das decisões internas que antecedem a adoção de novas tecnologias. Tendo em vista que o suporte tecnológico envolve a contratação de uma terceira parte, Mergel (2016) acrescenta duas atividades necessárias na tomada de decisão sobre a adoção de mídias sociais: i) alinhamento com a estratégia organizacional; ii) rotinização que conduza à institucionalização de novas tecnologias.

Outro *framework* muito citado na literatura é sugerido por Constantinides (2014), que, em seu trabalho, reflete sobre a crescente pressão que a Web 2.0 e as mídias sociais estão exercendo sobre as empresas e os profissionais de marketing. Ao sistematizar as diferentes oportunidades e ferramentas disponíveis nas mídias sociais, Constantinides (2014) aponta duas abordagens utilizadas no marketing em mídias sociais: Abordagem Passiva e Abordagem Ativa.

A abordagem passiva utiliza as mídias sociais de domínio público como uma fonte de opinião dos clientes. O seu objetivo é prover aos profissionais de marketing informações necessárias sobre necessidades de mercado, experiências do consumidor, competitividade e tendências (CONSTANTINIDES, 2014). Na prática, isso ocorre ao observar os usuários ativos nas redes sociais, pesquisar revisões de produtos, relatos sobre utilização (experiência) e ler comentário de interação entre consumidores. As informações coletadas podem fornecer pontos fracos para melhorar e até novas oportunidades de mercado a se explorar. O baixo custo envolvido nessa abordagem é outra vantagem (CONSTANTINIDES, 2014).

A abordagem ativa utiliza as mídias sociais como uma ferramenta de comunicação, vendas diretas, prospecção e retenção de clientes. Na prática, aplica-se por meio de relações públicas, interagindo com clientes em blogs e fóruns, e engajamento de personalidades da mídia na apresentação e defesa da marca (*influencers*). Outra forma é a possibilidade de customização de produtos/serviços ao gosto

individual do cliente, tais como a campanha da Coca-Cola para customizar nomes nos rótulos do refrigerante. Aproveitar os talentos dos próprios consumidores também tem sido usado pelas empresas como forma de engajar novos clientes, premiando clientes que realizam comentários bem avaliados (ou “úteis”) e inserindo-os em campanhas publicitárias (CONSTANTINIDES, 2014).

Ananda, Hernández-Garcia e Lamberti (2016) propuseram o *framework* N-REL (*Networking, Representation, Engagement and Listening-In*), um modelo de análise de ações estratégicas de marketing, dividido nos níveis estratégico, tático e operacional. O nível estratégico corresponde às motivações externas que conduzem à implantação de estratégia de marketing para mídias sociais. O nível tático engloba as decisões de escolha de redes sociais e as ferramentas/comandas utilizadas. Uma vez definidos os objetivos e a rede social, as empresas colocam suas ações estratégicas de forma prática no nível operacional. As ações estratégicas no nível operacional têm relação com as abordagens transacional e relacional, explicadas em seção anterior. São elas:

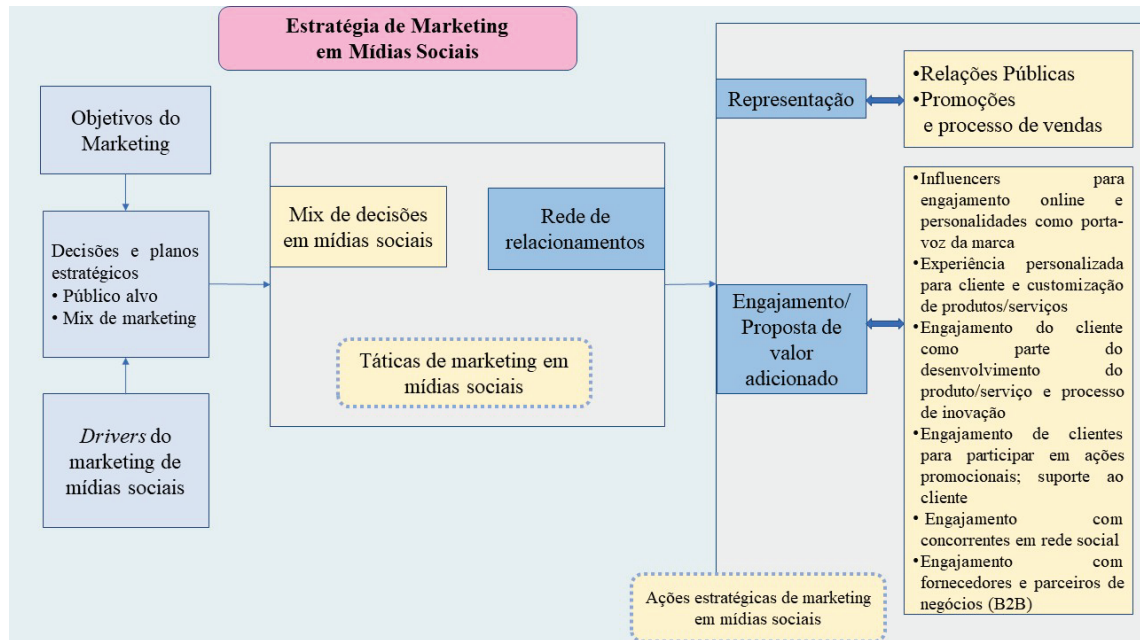
**Representação:** atividade nas mídias sociais abordam comunicações de marketing relacionadas ao perfil da empresa ou descrição dos produtos;

**Engajamento:** chamado também de proposição de valor adicionado, abrange atividades cujo foco é a interação com o cliente, transmitindo ideias de empoderamento, valores, customização do produto e benefícios para os clientes.

**Escuta:** atividades que a empresa investiga o engajamento em mídias sociais, por meio de inteligência de marketing e análise de conteúdo das redes sociais.

O modelo N-REL é esquematizado conforme figura 1.

Figura 1 – Modelo N-REL para Marketing de Mídias Sociais



Fonte: (ANANDA; HERNANDÉZ-GARCIA; LAMBERTI, 2016, traduzido).

O Modelo N-REL é abrangente e integrado entre os níveis organizações. A vantagem sobre os modelos anteriores é a oportunidade de avaliar a estratégia, desdobrando-as em decisões táticas e, por fim, em ações operacionais. Ademais, é possível explorar o modelo em cada um dos seus níveis ou como um todo.

Ananda, Hernández-Garcia e Lamberti (2016) aplicaram o Modelo N-REL na análise de seis empresas de moda, sendo três italianas e três espanholas. A pesquisa sobre os níveis estratégicos e táticos foi desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas com os CEO's das empresas e análise documental. Os autores descobriram que os principais drivers que motivam as empresas a adotarem o marketing estratégico em mídias sociais são a importância atual em se ter uma estratégia de marketing na internet, a necessidade de uma comunicação integrada de marketing, as mudanças no/do mercado-alvo e as pressões externas decorrentes da presença de concorrentes e consumidores nas mídias sociais.

No nível operacional, os autores pesquisaram as postagens (ações) das empresas no Facebook, totalizando 1.487 postagens. As categorias do tipo Representação, Engajamento e Escuta foram operacionalizadas em 23 ações (posts). A categoria Representação se enquadra na abordagem transacional, enquanto Engajamento e Escuta fazem parte da abordagem relacional (COVIELLO *et al.*, 2002). Os resultados demonstraram prevalência da abordagem transacional, evidenciada pelo elevado número de posts com foco em promover vendas, mas observa-se uma transição para a perspectiva relacional.

Com a descrição de três modelos de análise de mídias sociais utilizados na literatura, este artigo utiliza o Modelo N-REL, visto que é possível trabalhar, especificamente, no nível operacional, além de sua análise enfatizar as perspectivas transacional e relacional, que são as bases conceituais da presente pesquisa. Por último, a sua aplicabilidade em empresas similares (moda) confere aderência do modelo à nossa unidade de análise.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata de uma pesquisa do tipo qualitativa com fins descritivos. A abordagem qualitativa, para Creswell (2007), define-se como aquela em que o pesquisador faz alegações de conhecimento com base nos significados sociais e das experiências individuais. Portanto, há o intuito de tentarmos entender alguns comportamentos particularidades individuais, tendo em vista a comunicação digital das principais empresas piauienses e cearenses de moda íntima para com o público em geral. Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho é uma pesquisa de campo, pois tem como finalidade categorizar as informações e bibliográfica acerca dos temas pertinentes à investigação.

#### 3.1 LÓCUS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada nas cidades de Piri-piri (Piauí) e em Frecheirinha (Ceará). As duas cidades foram escolhidas pelo destaque na produção de moda íntima em seus estados (CHAVES, 2020; RAPOSO, 2021). Além disso, os dois polos distam 147 km entre si e são cortados pela BR-222, o que permite que cada um escoe seus produtos para área

de influência da outra (CENTEC, 2022) e provoque concorrência entre si.

Devido ao grande número de fábricas existentes nas duas cidades, os pesquisadores selecionaram as duas empresas de cada polo com maior número de seguidores no *Instagram*. Denominaram-se “Indústria A” e “Indústria B” as pertencentes ao polo de Piri-piri e “Indústria C” e “Indústria D” as localizadas no município de Frecheirinha.

#### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O estudo é composto por três momentos. A primeira fase é a definição da questão de pesquisa e da base teórica referencial. No método e na coleta de dados, definiram-se os polos econômicos de Frecheirinha e Piri-piri como unidades de análise, como justificado na introdução, e o ano de 2019 para escolha de postagens, visto que é o ano inteiro mais recente. Como explicado anteriormente, a mídia social escolhida é o *Instagram*, pois tem maior foco na estética e imagem, é acessível a todas as empresas e tem alta acessibilidade no contexto atual.

Para discussão dos dados, as categorias Representação (Transacional) e Engajamento (Relacional) foram codificadas seguindo a operacionalização de Ananda, Hernández-Garcia e Lamberti (2016), conforme quadro 3.

Quadro 3 - Categorias de Análises

CATEGORIA	CÓDIGOS PARA ANÁLISE
REPRESENTAÇÃO	R1: perfil ou informações da empresa; R2: expertise ou valores da marca; R3: publicar conteúdo não diretamente ligado à área da marca, mas ligado à sua cultura ou valores; R4: convidar clientes para eventos da marca; R5: novidades, inovação e histórias de sucesso; R6: apreciação de cliente; R7: socializações casuais ou encontros; R8: promoções; R9: campanha publicitária; R10: compras de cliente para incentivar outros a comprar; R11: fornecimento de catálogo ou link para compra online; R12: visualização exclusiva de campanhas promocionais; R13: lançamento de produtos ou eventos promocionais; R14: promoções envolvendo desconto ou ganhe grátis; R15: notícias ou novidades de varejistas e parceiros de negócios.
ENGAJAMENTO	E1: engajamento de influencers como representantes de um produto; E2: compartilhamento de posts de influencers e endosso da marca; E3: incentivo ao consumidor para compartilhar sua experiência com a marca; E4: uso de aplicações customizadas da marca, relacionado a um tema ou evento especial; E5: coleta de ideias para criação de novos produtos ou algo da companhia; E6: incentivo aos clientes a compartilhar sua experiência por meio de brindes promocionais ou concursos; E7: compartilhamento de conteúdo de concorrentes.

Fonte: (ANANDA; HERNÁNDEZ-GARCIA; LAMBERTI, 2017).

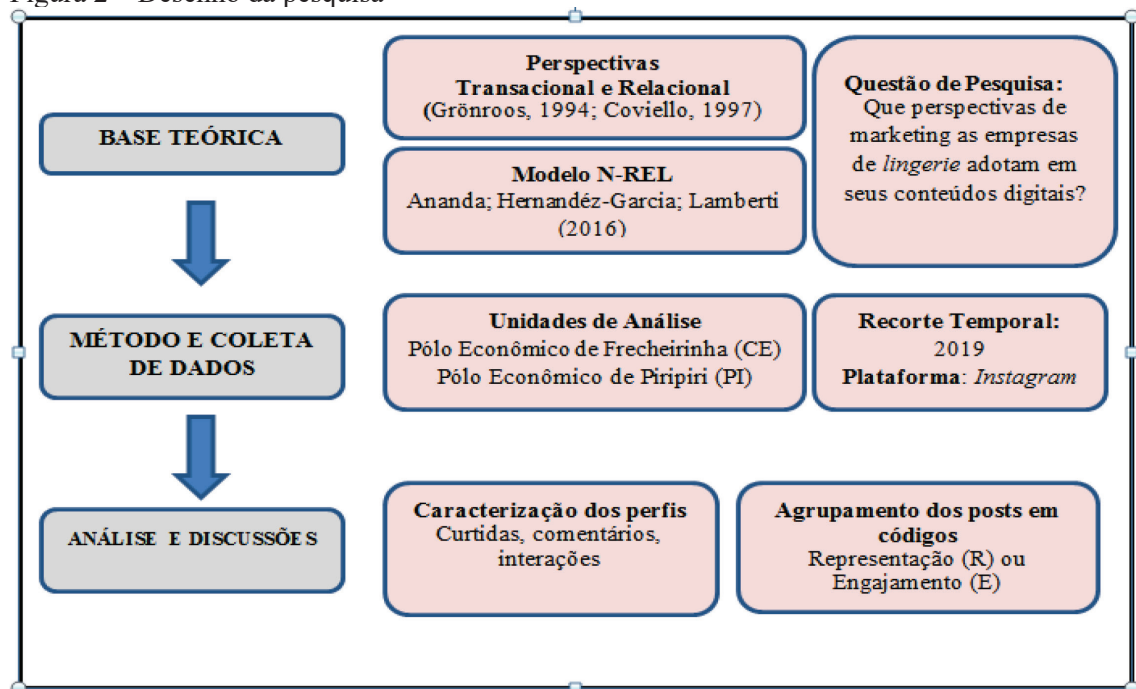
A coleta dos dados foi realizada por dois pesquisadores. Um coletou dados das empresas de Piripiri e outro das empresas de Frecheirinha. Após a coleta, os pesquisadores classificaram as postagens como representação ou engajamento, segundo os códigos indicados no quadro 3.

Em seguida, os autores leram a codificação do outro e discutiram opiniões divergentes. Chegando a um consenso, os outros pesquisadores, que não participaram da coleta de dados, validaram a codificação realizada.

Após a leitura e codificação, as mensagens foram submetidas ao software Atlas.ti versão 8, para sistematização e interpretação dos dados. Essa ferramenta consiste em um mecanismo de análise qualitativa, permitindo que os dados sejam ordenados de modo a fornecer uma análise mais precisa dos estudos qualitativos, promovendo melhor visibilidade na contextualização analítica dos dados (COSTA; ITELVINO, 2018).

A figura 2 sintetiza o desenho de pesquisa adotado neste estudo.

Figura 2 – Desenho da pesquisa



Fonte: autores (2020).

## 4 RESULTADOS

Para a realização da pesquisa, foram coletados dados do *Instagram* de 4 indústrias dos Polos de confecção de moda íntima em dois estados brasileiros, referentes ao ano de 2019, sendo duas empresas denominadas “Indústria A” e “Indústria B”, do Polo de Piripiri no Estado do Piauí, e as outras duas empresas denominadas “Indústria C” e “Indústria D” do Polo de Frecheirinha no Estado do Ceará. As empresas foram assim nomeadas com o objetivo de manutenção do sigilo das marcas. A tabela 1 sintetiza os dados iniciais coletados das indústrias pesquisadas.



Tabela 1 - Dados do *Instagram* das Indústrias

Empresa	Publicações	Seguidores	Curtidas	Comentários
Indústria A	347	11.600	31.924	236
Indústria B	105	11.000	8.564	275
Indústria C	415	155.000	181.502	2.720
Indústria D	818	750.000	2.047.342	17.798

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Assim, inicialmente, foram coletados dados do *Instagram* das empresas selecionadas como número de seguidores, número de publicações, e dados das interações dos clientes com a empresa por meio do número de curtidas e dos comentários.

Para o cálculo do índice de interação, foram considerados a quantidade de curtidas e os comentários por publicação em relação ao total de seguidores. Assim, a “Indústria A” tem 92,68 curtidas e comentários por publicação; a “Indústria B” tem 84,18, a “Indústria C” tem 443,91 e a “Indústria D” tem 2.524,62. Comparando-se a quantidade de curtidas e os comentários por publicação em relação ao total de seguidores, as indústrias de Piri-piri apresentam o dobro de interação, observando-se que as indústrias piauienses A e B possuem, respectivamente, 0,80% e 0,77% de interação enquanto as indústrias cearenses C e D apresentam 0,29% e 0,34% de interação por publicação. Assim, apesar de as empresas piauienses apresentarem um menor número absoluto de seguidores e de publicações, o nível de interação com clientes apresenta-se superior às empresas cearenses, isso pode ser explicado pelo fato de que uma grande parte dos seguidores das indústrias A e B ser residente na cidade do polo, no caso Piri-piri ou residentes em cidades vizinhas, o que aproxima o seguidor à empresa. No caso das empresas cearenses, por terem uma abrangência nacional, este nível de proximidade entre a empresa e o cliente

justifica-se menos. Isso pode ser observado por meio da análise de uma postagem da Indústria B, em 25 de abril de 2019, em uma publicação direcionada para gestantes. A modelo da imagem é moradora da cidade de Piri-piri, e os 4 comentários dessa publicação são de pessoas residentes, também, na cidade, e, nos comentários, observa-se um nível de proximidade entre elas.

Na análise das postagens do ano de 2019, ambos os polos têxteis tiveram predominância absoluta de conteúdo com perspectiva transacional. As mensagens possuem estrutura semelhante: descrição de uma característica do produto, uma mensagem positiva e um incentivo à compra. Alguns exemplos são: “Aposte no conforto e delicadeza do nosso sutiã de renda que traz feminilidade para os seus dias” (INDÚSTRIA A); “Super feminino e sexy, o vermelho cai bem em todos os tons de pele, e deixa sempre aquela feminilidade no ar” (INDÚSTRIA B); “Aplicação de renda e decote acentuado. Todos os detalhes pensados para garantir todo o conforto e a beleza que você espera de uma lingerie” (INDÚSTRIA C); “Para mulheres que amam liberdade de movimentos! As calcinhas fio do Kit Sensual Comfort criam o efeito de redução do quadril, ideal para disfarçar os culotes” (INDÚSTRIA D). As mensagens das empresas de ambos os polos demonstram aderência aos códigos de representação (quadro 4).

Quadro 4 - Mensagens com Aderência à Perspectiva Transacional

COD.	TRANSACIONAL	UNIDADE
R1	Há mais de 20 anos, no mercado despertando os maiores desejos de homens e mulheres: o Desejo de se sentir bem!	Indústria A
R2	“A (...) é uma marca que preza pelo conforto, beleza e qualidade de seus produtos. Tudo para ressaltar a singularidade que há em cada mulher”.	Indústria D
R13	“É tempo de celebrar com nossa nova coleção, cheia de sofisticação, elegância e feminilidade que você merece nesse fim de ano! Vem conferir as novidades”.	Indústria A
R3	“Você merece ser amada por você mesma. Todas as nossas peças são desenvolvidas para empoderar mulheres e agregar na vida de cada uma delas. Vai além de uma peça. Nós produzimos autoestima e amor próprio. Aposte sempre em você”.	Indústria C
R3	“Acorde todos os dias como a flor mais bela e mais linda de todos os jardins”.	Indústria B
R4	“SAVE THE DATE <3 Já estamos ansiosos. As promos estão imperdíveis e as peças selecionadas incríveis. Garantimos uma coisa: você não vai se arrepender de passar lá pra conferir. Dias 07, 08 e 09/11 de 10 às 22h no Centro de Eventos do Ceará. Te esperamos lá!”	Indústria C
R15	Contamos com a parceria de mais 20 mil consultoras de venda, que realizam um atendimento exclusivo e personalizado	Indústria D
R14	Vem aproveitar os melhores descontos na nossa Black Week, de 25 a 30 de novembro! Você não pode ficar de fora	Indústria A
R11	“A nossa linha homewear é incrível e perfeita para te acompanhar em todos os momentos. Escolha como comprar através do link na bio	Indústria C

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A perspectiva relacional foi encontrada em mensagens envolvendo a marcação de amigos para aproveitamento de promoção, ou seja, ainda com ligações para perspectiva transacional. Também foram encontradas mensagens de felicitação de aniversário na Indústria “C”, e, nas demais, felicitações pelo Dia das Mães, namorados e outras datas comemorativas. Enquanto a perspectiva transacional é evidente nos dois polos têxteis, a perspectiva relacional é mais encontrada, ainda que de forma tímida, nas empresas do polo cearense. Além de mensagens de felicitações, as empresas cearenses trabalham com *influencers* de repercussão nacional, englobando a criação de eventos com participação deles (E1) e seus depoimentos

sobre a utilização do produto (E2). Outro diferencial são relatos de clientes sobre momentos da vida, associada à marca (E3), como observado:

São as boas memórias que nos mantêm fortes. Neste dia das mães (desafiador) queremos lembrar histórias de superação e de muito, muito amor entre mães e filhos. Há sempre uma lembrança única e especial que nos emociona e nos lembra: ela sempre está aqui. Em cada parte da nossa história. A presença dela é um presente e ele não precisa ser físico. Passa para o lado e vem se emocionar com lembranças reais e lindas (INDÚSTRIA C).





Figura 4 - Nuvem de palavras - Polo Piripiri



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Identificam-se, na figura 4, as palavras que aparecem em destaque são conforto (R2), lingerie perfeita (R2), lingerie romântica (R2), modelagem perfeita (R2), qualidade (R2), perfeita (R2), diadospays (R3), diadosnamorados (R3), vendasno atacado (R1), modaintima (R1), babydoll (R13), *whatsapp* (R10). Evidencia-se a predominância da categoria representação na nuvem de palavras referente ao polo Piripiri. Logo, as figuras 3 e 4 confirmam a predominância da categoria representação, apesar de que aparecem palavras que sugerem aproximação com a categoria engajamento como momentos, #loucasporlangerie, #meumomento in.

## 5 DISCUSSÃO

A prevalência de conteúdo transacional é um resultado que se opõe à tendência indicada em estudos anteriores na área de moda (ANANDA, HERNANDÉZ-GARCIA; LAMBERTI, 2016; ABDUL; BONILA-DEL-RIO; NUNEZ-BARRIO PEDRO, 2021). Esses estudos pesquisaram empresas europeias e com abrangência internacional. Em vista disso, os resultados divergentes podem ter uma explicação que abrem novos horizontes de pesquisa.

Primeira possibilidade relaciona-se à abrangência do negócio. As quatro empresas estudadas possuem forte atuação na sua região, onde concentram maior parte de suas vendas, seja para compras no atacado, seja no varejo. Algumas mensagens do polo de Piripiri indicam que os clientes mantêm contato presencial com as empresas estudadas. Devido à interação presencial entre empresas e clientes, as mensagens em rede social concentram-se na perspectiva transacional. O intuito das mensagens é informar aos clientes as novas promoções e campanhas, uma vez que o relacionamento foi estabelecido anteriormente. Não obstante, à medida que as empresas aumentam sua abrangência geográfica, os relacionamentos presenciais são raros, o que implica maior engajamento nas redes para manter proximidade com seu público. Por exemplo, as empresas cearenses, que têm abrangência maior, apresentaram esforços (ainda que tímidos) de engajamento maiores que as empresas piauienses. Em vista disso, abrem-se caminhos para investigar a relação entre abrangência geográfica e engajamento nas redes sociais.

A segunda possibilidade são os fatores culturais. A literatura reconhece que os fatores culturais moldam o comportamento do consumidor e o uso das mídias sociais (CHU; CHOI, 2011; MEN; TSAI, 2012). Algumas audiências podem ser mais interativas em tópicos de discussão e propósitos sociais, aproximando-se de uma abordagem relacional; outras podem se interessar mais para postagens que evidenciem ganhos e vantagens, de forma essencialmente transacional (TSAI; MEN, 2014). Neste estudo, foram investigados dois polos próximos, com fatores culturais, geográficos e econômicos semelhantes, fator que limita observar diferenças nesse aspecto. Em vista disso, nova possibilidade de pesquisa é a investigação de fatores culturais que se relacionem com abordagens transacionais ou relacionais.

## 6 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como finalidade analisar as perspectivas de marketing adotadas por empresas de moda íntima em mídias sociais. Empiricamente, analisaram-se as estratégias utilizadas pelas duas maiores empresas de moda íntima de Piri-piri-PI e Frecheirinha-CE em suas mídias digitais, explorando os conceitos de marketing transacional e marketing relacional.

Por meio do framework N-REL (ANANDA; HERNANDEZ-GARCIA; LAMBERTI, 2016), especificamente nas ações operacionais, a análise revelou que as empresas dos polos de Piri-piri e Frecheirinha utilizam, majoritariamente, mensagens em uma perspectiva transacional, com foco no produto e nos seus benefícios. A estrutura de mensagem é semelhante: o produto é descrito e os benefícios fornecidos à mulher são citados, finalizando com mensagem positiva ou de empoderamento.

Foi percebida, também, a presença constante de palavras de interação com o público como “sentir-se bem”, “conforto”, “amor”; entretanto, as empresas devem aperfeiçoar suas estratégias, pois, além de não focar em promoções, há pouca interação dos clientes por meio de comentários, sendo a maioria elogios aos produtos e perguntas sobre os preços que ali não estão explícitos.

Ademais, embora o polo cearense tenha mais presença de ações de engajamento, o polo piauiense tem mais interação por meio de curtidas e comentários, proporcionalmente falando, contrariando Clark, Hulda e Judson (2017). Uma explicação possível diz respeito ao tamanho das empresas, que as tornam mais familiares na cidade, ao contrário das cearenses, que abrangem públicos mais diversificados.

Por meio dessa síntese dos resultados, mostra-se que o objetivo do estudo foi alcançado, com contribuições. No campo empírico, o estudo traz exemplos sobre gestão de mídias sociais na área de moda íntima e permite a reflexão sobre que estratégias são mais adequadas ao seu perfil de negócio. Como contribuição metodológica, a operacionalização do modelo NRel oportuniza a reprodutibilidade do *framework* para diversas empresas que queiram avaliar e repensar sua estratégia.

Os resultados encontrados sinalizam novas oportunidades de pesquisa. Em um rol exemplificativo, levantam-se as seguintes perguntas: A proximidade empresa-cliente proporciona mais interação do que o engajamento? Que estratégias são utilizadas por empresas transnacionais com altos níveis de engajamento? Como o engajamento afeta o desempenho da empresa?

Com as transformações no comportamento dos consumidores, é necessário criar estratégias para a comunicação, na medida em que, cada vez mais, a utilização de mídias digitais se populariza e se torna uma ferramenta indispensável, e empresas que não a empregam ou não alimentam constantemente seu perfil perdem uma oportunidade de poder se comunicar com seu público.

A evolução e modernização das mídias digitais nos dão, progressivamente, ferramentas que podem ajudar por meio da interação do público a direcionar postagens para cativar mais os clientes, fazendo que eles se identifiquem com os produtos ou com a marca com que estão se promovendo.

Ao mesmo tempo em que o estudo lança esclarecimentos sobre estratégias em mídias digitais na região, torna-se necessário ampliar o estudo para outros polos têxteis no Brasil e analisar suas perspectivas ao lidar com o público.

## REFERÊNCIAS

- AKA, D.; KEHINDE, O.; OGUNNAIKE, O. Relationship marketing and customer satisfaction: A conceptual perspective. **Binus Business Review**, v. 7, n. 2, p. 185-190, 2016.
- ANANDA, A. S. I.; HERNÁNDEZ-GARCÍA, A.; LAMBERTI, L. N. A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 1, n. 3, p. 170-180, 2016.
- BOATENG, S. Online relationship marketing and customer loyalty: A signaling theory perspective. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 1, p. 226-240, 2019.
- CASTILLO-ABDUL, B.; BONILLA-DEL-RÍO, M; NÚÑEZ-BARRIOPEDE, E. Influence and Relationship between Branded Content and the Social Media Consumer Interactions of the Luxury Fashion Brand Manolo Blahnik. **Publications**, v. 9, n. 1, p. 1-14, 2021.
- CONSTANTINIDES, E. Foundations of Social Media Marketing. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 148, p. 40-57, 2014.
- CLARK, M.; HULDA, G. B.; JUDSON, K. Brand community integration and satisfaction with social media sites: a comparative study. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 11, n. 1, p. 39-55, 2017.
- COSTA, P. R.; ITELVINO, L. S. Grounded Theory com Utilização do Software Atlas. TI: Um Exemplo Empírico de Estudo sobre Estratégia de Ascensão do Empreendedorismo Inovador em Negócios Sociais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 3, p. 17-40, 2018.
- COVIELLO, N. E. *et al.* How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices, **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 33-46, 2002.
- CHU, S. C.; CHOI, S. M. Electronic Word-of-Mouth in Social Networking Sites: A CrossCultural Study of the United States and China. **Journal of Global Marketing**, v. 24, n. 3, p. 263-281, 2011.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Bookman: Porto Alegre, 2007.
- GAUTAM, V.; SHARMA, V. The Mediating Role of Customer Relationship on the Social Media Marketing and Purchase Intention Relationship with Special Reference to Luxury Fashion Brands. **Journal of Promotion Management**, v. 23, n. 6, p. 872-888, 2017.
- GRÖNROOS, C. Relationship Marketing Logic. Asia-Australia. **Marketing Journal**, v. 4, n. 1, p. 7-18, 1994.
- GRÖNROOS, C. Keynote paper: From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 35, n. 4, p. 322-339, 1997.
- GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing**. 3th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
- HADJIKHANI, A.; LAPLACA, P. Development of B2B marketing theory. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 3, p. 294-305, 2013.
- HEINONEN, K. Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 10, n. 6, p. 356-364, 2011.
- HOLLENSSEN, S. **Marketing management: a relationship approach**. [S.l.]: Pearson Education, 2019.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.



- KUMAR, A. *et al.* From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 1, p. 7-25, 2016.
- LAMBERTI, L.; NOCI, G. Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. **European Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 139-152, 2010.
- LI, F.; GREENBERG, B.; LI, T. Toward A General Definition of Relationship Marketing,” AMA Educators’ Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing, Chicago. **American Marketing Association**, v. 8, p. 238-244, 1997.
- LODHIA, S.; STONE, G. Integrated reporting in an internet and social media communication environment: conceptual insights. **Australian Accounting Review**, v. 27, n. 1, p. 17-33, 2017.
- MEN, L. R.; TSAI, W. H. S. How Companies Cultivate Relationships With Publics on Social Network Sites: Evidence from China and the United States. **Public Relations Review**, v. 38 n. 5, p. 723-730, 2012.
- MERGEL, I. Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. **Government Information Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 123-130, 2013.
- MERGEL, I. Social media institutionalization in the U.S. federal government. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 142-148, 2016.
- MITHAS, S.; KRISHNAN, M. S.; FORNELL, C. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 201-209, 2005.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, 1994.
- NOVAES P. O. C. L. *et al.* Método de utilização do Instagram como ferramenta para criar uma relação de interação entre empresas e cliente por meio das estratégias de marketing. **Humanas & Sociais Aplicadas**, v. 9, n. 25, 3 set. 2019.
- PAROWICZ, I. Cultural heritage marketing: a relationship marketing approach to conservation services. **Retrieved**, v. 5, 2019.
- RAHIM, G. A.; OMOERA, C. I. From Transactional Marketing to Relationship Marketing. **Ilorin Journal of Management Sciences**, v. 5, n. 1, p. 42-60, 2018.
- RASUL, T. Relationship Marketing and the Marketing Productivity Paradigm. **The Journal of Developing Areas**, v. 51, n. 1, p. 423-430, 2017.
- REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. E. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. **Journal of Retailing**, v. 75, n.1, p. 11-32, 1999.
- SAFARI, A.; ALBAUM, G. Transactional or relational exchange theory in B2C marketing: An agenda for a different type of relational exchange theory. **Journal of Customer Behavior**, v. 18, n. 2, p. 87-100, 2019.
- SCHNEIDER, T.; VANDRESEN, M. Cibercultura: os blogs de Moda como influenciadores de consumo. **Comunicologia-Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, v. 8, n. 2, p. 60-69, 2016.
- SILVA, V. B. Marketing digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais. **E3 Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, Minas Gerais, v. 2, n. 1, 2016.
- SEYYEDAMIRI, N.; TAJROBEHKAR, L. Marketing de conteúdo social, mídia social e eficácia do processo de desenvolvimento de produtos em empresas de alta tecnologia, **International Journal of Emerging Markets**, vol. nº de impressão antecipada, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2018-0323>.

SOARES, F. R.; MONTEIRO, P. R. R. Marketing digital e marketing de relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do Facebook. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 42-59, 2015.

SOUZA, P. B. M. **O marketing digital sob a perspectiva das mídias sociais como fonte de informação para a decisão de compra no varejo de moda feminina**. 2018. 63 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade FUMEC/FACE, Belo Horizonte, 2018.

TSAI, W. H. S.; MEN, L. R. Consumer engagement with brands on social network sites: A cross-cultural comparison of China and the USA. **Journal of Marketing Communications**, v. 23, n. 1, p. 2-21, 2014.

TRAININI, M. M.; TORRES, J. S. Mídias sociais como ferramentas de estratégias de marketing. **Revista Ciência e Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 23-40, 2015.

WATERLOO, S. F. *et al.* Norms of online expressions of emotion: Comparing Facebook, Twitter, Instagram, and WhatsApp. **New media & Society**, v. 20, n. 5, p. 1813-1831, 2018.



## ARTIGOS

### MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

### MATURITY MODELS IN PROCESS MANAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

#### RESUMO

A quantidade de modelos de maturidade propostos na área de Business Process Management (BPM) aumentou consideravelmente. Porém, o uso de modelos de maturidade de gestão de processos ainda não apresenta ampla aceitação na prática. Diante disso, realizou-se uma revisão sistemática da literatura para obter uma compreensão geral da existência, características e uso de modelos de maturidade em gestão de processos. Examinaram-se estudos realizados entre 2012 e 2020 nas principais bases de dados. Os estudos foram selecionados conforme o método Proknow-C. Depois se realizou uma análise bibliométrica e de conteúdo dos artigos. Descobriu-se que os principais fatores de medição dos modelos são ciclo de vida dos processos, cultura, TI e desempenho; a tendência das pesquisas está no desenvolvimento de novos modelos; e a correta escolha dos modelos está diretamente relacionada com o sucesso de sua aplicação, o que pode contribuir para maior aceitação de uso de modelos de maturidade na prática.

**Palavras-chave:** modelo de maturidade de processos; revisão sistemática; gestão de processos.

**Janaina Piana**  
[janainapiana@utfpr.edu.br](mailto:janainapiana@utfpr.edu.br)  
*Doutora em Administração.*  
*Professora adjunta na*  
*Universidade Tecnológica*  
*Federal do Paraná (UTFPR) -*  
*Câmpus Apucarana. Apucarana -*  
*PR - BR.*

**Fernanda Cavicchioli Zola**  
[fzola@utfpr.edu.br](mailto:fzola@utfpr.edu.br)  
*Doutora em Engenharia de*  
*Produção. Professora na*  
*Universidade Tecnológica*  
*Federal do Paraná. Apucarana -*  
*PR - BR.*

**Aline Tomeleri da Costa**  
[alinetomeleri@hotmail.com](mailto:alinetomeleri@hotmail.com)  
*Mestre em Administração Pública.*  
*Assistente em Administração*  
*na Universidade Tecnológica*  
*Federal - Câmpus Londrina.*  
*Londrina - PR - BR.*

#### ABSTRACT

The number of maturity models proposed in Business Process Management (BPM) has significantly increased. However, process management maturity models use still lack widespread acceptance in practice. In light of this, a systematic literature review was conducted to gain a general understanding of the existence, characteristics, and usage of maturity models in process management. Studies conducted between 2012 and 2020 in major databases were examined. The studies were selected using the Proknow-C method. Subsequently, a bibliometric and content analysis of the articles was performed.

It was found that the main measurement factors of the models are process lifecycle, culture, IT, and performance. The research trend is toward the development of new models. Furthermore, it was discovered that the correct choice of models is directly related to the success of their application, which can contribute to greater acceptance of the use of maturity models in practice.

**Keywords:** process maturity model; systematic review; processes management.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo insere-se no tema de modelos para avaliação de maturidade de gestão de processos, com o objetivo de caracterizar a produção científica de artigos teóricos e empíricos por meio da revisão sistemática da literatura.

Os processos de negócio descrevem a maneira como as organizações operam no fornecimento de seus produtos e serviços e impactam, diretamente, no seu desempenho (VAN LOOY *et al.*, 2013). A Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management – BPM*) tem a finalidade de auxiliar as organizações na melhoria contínua de seus processos, e é considerada uma disciplina que envolve qualquer combinação de modelagem, automação, execução, controle, medição e otimização das atividades, aplicadas aos objetivos corporativos e abrangendo sistemas, recursos humanos, clientes e parceiros (MAHENDRAWATHI; HANGGARA; ASTUTI, 2019).

A maturidade dos processos refere-se à medição de suas condições gerais, com níveis de maturidade avaliados por fases desejadas, a começar pelo estado inicial para um estado mais maduro (FROGER *et al.*, 2019). Portanto, os modelos de maturidade de gestão de processos são reconhecidos como importantes ferramentas evolutivas para avaliar e melhorar, sistematicamente, as capacidades das organizações. Apesar de sua importância, o uso generalizado de modelos de maturidade

no campo BPM não se concretizou na prática das organizações (TARHAN; TURETKEN; REIJERS, 2016).

Isso pode ocorrer devido ao número de modelos de maturidade de processos disponíveis na literatura ser vasto, tornando sua filtragem, seleção e aplicação um processo dificultoso para pesquisadores e especialista da área. Diante disso, uma revisão sistemática dos modelos de maturidade se faz importante, pois sua correta escolha está diretamente relacionada com o sucesso da aplicação, do resultado da avaliação e dos objetivos pretendidos ao implantá-lo. Sobre os modelos de maturidade de gestão de processos desenvolvidos ao longo dos anos, existem, na literatura científica, estudos teóricos dos principais modelos de maturidade e também estudos empíricos. No entanto, a literatura científica carece de pesquisas que reportem o tema de ambas as formas mediante uma revisão sistemática.

Diante disso, o presente estudo tem como principal objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura referente às pesquisas sobre modelos de maturidade de gestão de processos, a fim de entender o estado da arte em pesquisas sobre o assunto, de forma a colaborar para a disseminação do uso de modelos de maturidade de gestão de processos nas organizações.

Para atingir esse objetivo, inspirou-se no método *ProKnow-C* para a realização da revisão sistemática, selecionando-se as bases de dados *Emerald Insight*, *INFORMS PubsOnline*, *SAGE Journals*, *ScienceDirect (Elsevier)*, *Springer Link*, *Wiley Online Library*, *Scielo*, *EBSCO*, *Oxford Journals*, *Scopus* e *Web of Science* para as buscas dos artigos. Em seguida, realizou-se a análise bibliométrica e de conteúdo do portfólio bibliográfico.

Considera-se que a relevância do presente estudo se assenta na possibilidade de auxiliar os pesquisadores e especialista na compreensão, avaliação e seleção do modelo de maturidade que melhor represente os objetivos da organização, maximizando o sucesso da sua aplicação. Ademais, a revisão sistemática é relevante, pois permite (i)

demonstrar uma visão abrangente e imparcial do conhecimento existente sobre modelos de maturidade; (ii) revelar lacunas na literatura existente, destacando áreas onde há escassez de pesquisa ou onde a evidência é inconsistente ou insuficiente; e (iii) minimizar o viés de seleção ao estabelecer critérios claros para a seleção de estudos, evitando a seleção de estudos que favoreçam determinada conclusão, realizando uma busca abrangente e transparente da literatura. Portanto, permite criar uma base sólida para pesquisas futuras.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, tem-se o referencial teórico relacionado à maturidade de processos; na seção 3, retrata-se a metodologia aplicada na revisão sistemática da literatura; na seção 4, apresentam-se os resultados obtidos e discussões sobre os artigos filtrados; na seção 5, apresentam-se as conclusões inerentes à revisão sistemática da literatura conduzida no presente estudo.

## 2 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Em geral, um processo é definido como uma sequência de atividades que convertem uma entrada em uma saída. Nos ambientes organizacionais, o processo consiste em um conjunto de atividades interdependentes e estruturadas, as quais fornecem uma saída específica para determinado negócio (processos de negócio), podendo ser um evento, entrada ou gatilho para outras aplicações de negócios ou atores humanos (ALSHATHRY, 2016). A gestão de processos de negócio (em inglês, *Business Process Management – BPM*) é a disciplina que surgiu com base na reengenharia dos processos, justificada pela necessidade de desenvolver a capacidade de responder, prontamente, às necessidades dos clientes, melhorar os produtos e serviços e se adaptar ao ambiente globalizado e bastante competitivo (BOER; MÜLLER; TEN CATEN, 2015).

A medição dos processos, por sua vez, é realizada por meio dos chamados modelos de maturidade. De acordo com Bruin e Rosemann

(2007), existem dois tipos de modelos de maturidade: o primeiro avalia um processo de negócio em particular ou um conjunto de processos de negócio; o segundo avalia a capacidade de uma organização em gerenciar seus processos de negócio em geral, ou seja, a capacidade em BPM. A diferença entre medir um processo de negócio em particular está na inclusão de indicadores que maturam as formas específicas em realizar esse processo como os modelos de maturidade para desenvolvimento de softwares. Em contraste, na medição da capacidade em BPM, os indicadores não são específicos para um determinado processo, sendo estes possíveis de serem aplicados a quaisquer processos e também na gestão de múltiplos processos diferentes ao mesmo tempo (DIJKMAN; LAMMERS; JONG, 2015).

Os níveis de maturidade são avaliados pelas fases desejadas, po de um estado inicial para um estado mais maduro (FROGER *et al.*, 2019), caracterizados como um conjunto de critérios ou padrões, utilizados pelas organizações, com o propósito de avaliar seu nível de eficiência na gestão dos processos e cumprimento deles (ALSHATHRY, 2016).

O objetivo básico dos modelos de maturidade é descrever os estágios do caminho de maturação, incluindo as características de cada estágio e a relação lógica entre eles (RÖGLINGER; PÖPPELBUß; BECKER, 2012). Quanto à aplicação prática, os propósitos de uso típicos são descritivos, prescritivos e comparativos (BRUIN *et al.*, 2005). O modelo com propósito descritivo é aplicado para avaliação do estado atual do processo. O modelo com propósito prescritivo é aplicado para identificar níveis desejáveis de maturidade futura e fornecer orientação sobre como implementar essas melhorias de acordo com as medidas de melhoria. O modelo com propósito comparativo permite o benchmarking interno ou externo.

A avaliação dos processos por meio de um modelo de maturidade é considerada importante, pois as organizações com alto nível de maturidade apresentam melhor capacidade de gestão de processos, sendo que estes apresentam melhor controle de resultados,

melhor previsão de metas, custos, desempenho e melhor eficácia na realização dos objetivos estratégicos (MCCORMACK *et al.*, 2009).

### 3 METODOLOGIA

A revisão sistemática da literatura foi realizada inspirando-se no método *ProKnow-C*, de Ensslin *et al.* (2010), que consiste em uma abordagem sistemática para selecionar estudos relevantes em revisões da literatura, em que são utilizadas técnicas de busca eletrônica de artigos e análise de texto para identificar estudos de alta qualidade e relevância para a revisão. Dessa forma, trata-se de uma ferramenta de grande validade para a construção do conhecimento em determinado campo de pesquisa, que proporciona um procedimento estruturado e rigoroso, e minimiza a aleatoriedade e subjetividade do processo da revisão bibliográfica (AFONSO *et al.*, 2011).

A revisão sistemática foi realizada de acordo com as seguintes etapas: 1) seleção do portfólio bibliográfico para a revisão da literatura; 2) análise bibliométrica do portfólio bibliográfico; e 3) análise de conteúdo do portfólio bibliográfico.

Para seleção do portfólio bibliográfico, foram selecionados artigos por meio de bases de dados, com acesso realizado pelo Portal Periódicos CAPES, vinculadas à área de conhecimento “Ciências Sociais Aplicadas” e subárea “Administração de Empresas, Administração

Pública e Contabilidade”. O Portal Periódicos CAPES oferece acesso a uma vasta coleção de fontes seguras, permitindo a realização de buscas abrangentes e atualizadas em diversas áreas do conhecimento com resultados mais precisos e confiáveis, contribuindo para a qualidade da pesquisa. Dentro do portal, foram selecionadas as bases de dados que possibilitassem a consulta dos artigos em sua íntegra, sendo elas: *Emerald Insight*, *INFORMS PubsOnline*, *SAGE Journals*, *ScienceDirect (Elsevier)*, *Springer Link*, *Wiley Online Library*, *Scielo*, *EBSCO*, *Oxford Journals*, *Scopus* e *Web of Science*. A utilização de bases de dados reconhecidas é de suma importância na revisão sistemática, visto que delas depende a qualidade da pesquisa. As bases selecionadas oferecem uma ampla variedade de recursos de qualidade e confiáveis em diferentes áreas do conhecimento. O uso dessas bases de dados permite que o pesquisador realize buscas precisas e atualizadas, refinando-as de acordo com suas necessidades específicas, e obtenha resultados relevantes para sua pesquisa.

A combinação de palavras-chave foi utilizada em dois eixos, sendo o primeiro: “*Maturity Model*” OR *Maturity* OR *Process*; e segundo: “*Business Process Management*” OR *BPM*. O período filtrado para a busca foi de 2012 a 2020, e a coleta dos artigos realizada em 2021. Por meio dessa consulta, os artigos foram exportados para o software de gerenciamento bibliográfico Mendeley, conforme a tabela 1.

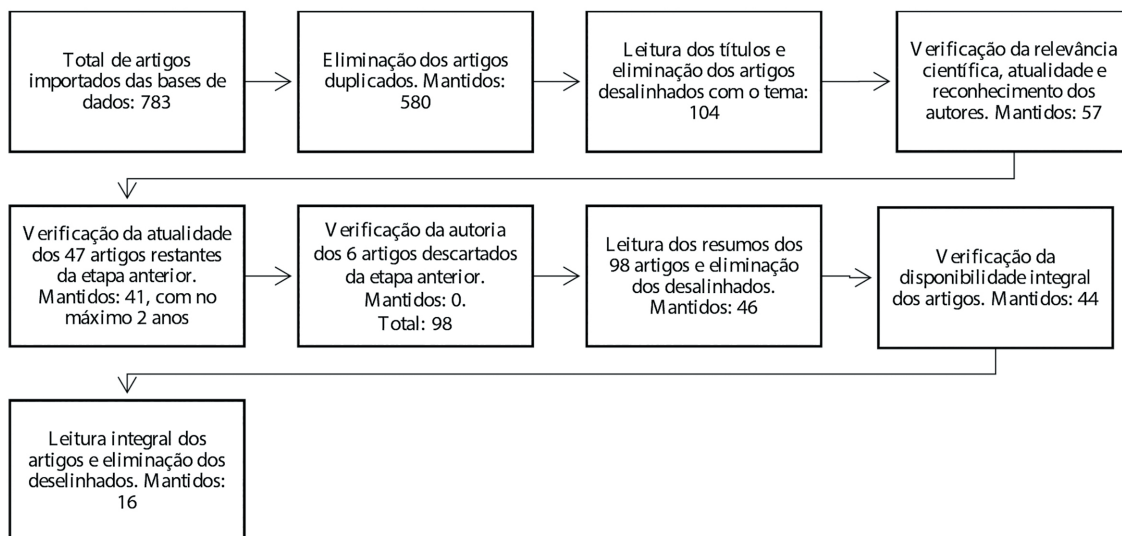
Tabela 1 – Total de artigos exportados e selecionados por base de dados

BASE DE DADOS	TOTAL DE ARTIGOS EXPORTADOS	TOTAL DE ARTIGOS SELECIONADOS
<i>Emerald Insight</i>	161	4
<i>INFORMS PubsOnline</i>	10	0
<i>SAGE Journals</i>	14	0
<i>ScienceDirect (Elsevier)</i>	190	4
<i>Springer Link</i>	49	0
<i>Wiley Online Library</i>	49	1
<i>Scielo</i>	32	0
<i>EBSCO</i>	58	2
<i>Oxford Journals</i>	10	0
<i>Scopus</i>	144	1
<i>Web of Science</i>	66	4
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>16</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Após a exportação dos artigos para o software de gerenciamento bibliográfico, seguiram-se os seguintes procedimentos de seleção e filtragem, de acordo com a metodologia *ProKnow-C*, relacionados na figura 1.

Figura 1 – Processo de busca e seleção de artigos por meio da metodologia ProKnow-C



Fonte: dados da pesquisa.

Primeiramente, foram excluídos os artigos duplicados, sendo mantidos 580, prosseguindo com o processo da leitura dos títulos de cada um, excluindo os desalinhados com o tema. Foram mantidos 104 artigos. O processo seguinte consistiu na verificação da relevância científica dos artigos com base no Google Acadêmico, constatando-se que 57 artigos apresentavam 4 ou mais citações. Estes 57 foram selecionados, e os 47 artigos restantes foram analisados em termos de atualidade da publicação (máximo de 2 anos de publicação). Dos 47 artigos restantes da etapa anterior, 41 eram recentes (com no máximo 2 anos de publicação), restando 6 artigos para verificação da autoria no banco de autores formado pelos artigos com relevância comprovada (analisou-se se os autores dos 6 artigos eram os mesmos autores dos artigos com relevância comprovada), os quais foram todos descartados, pois constatou-se que os autores não faziam parte do respectivo banco de autores citado anteriormente. Portanto, foram mantidos 57 artigos com relevância

comprovada e 41 artigos considerados recentes, totalizando 98 artigos para leitura dos resumos. Após a leitura dos resumos, foram mantidos 46 artigos e eliminados 52 artigos desalinhados com tema. Eliminaram-se, também, 2 artigos que não estavam disponíveis de forma integral. Em seguida, procedeu-se à leitura integral dos artigos para nova verificação do alinhamento do tema, definindo-se, por fim, 16 artigos para compor o portfólio de artigos.

Com o portfólio bibliométrico definido, realizou-se a análise bibliométrica com o objetivo de quantificar as informações existentes e fornecer as características destas publicações. Nesta fase de análise, os aspectos considerados foram (i) quantidade de artigos publicados por ano; (ii) relevância dos periódicos, utilizando-se o fator de impacto *Jornal Citation Report (JCR)* do ano 2020; (iii) autores de maior destaque do portfólio bibliográfico; (iv) ocorrência de palavras-chave; (v) rede de citações; (vi) rede de cocitações; (vii) total de citações, de acordo com o Google Acadêmico; (viii) classificação dos artigos por categorias; e (ix) principal contribuição do artigo.

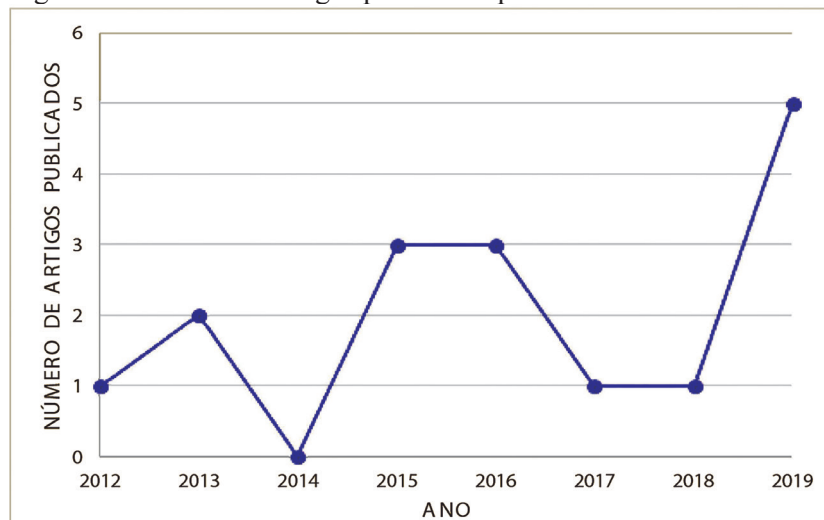
Por fim, a análise sistêmica envolveu a análise de conteúdo do portfólio bibliográfico selecionado. Ressalta-se que, apesar de relevante, a metodologia apresenta limitações, principalmente no que tange à dependência de critérios de inclusão/exclusão. Ou seja, metodologia ProKnow-C baseia-se em critérios de inclusão e exclusão pré-definidos para selecionar os estudos a serem avaliados. Esses critérios podem ser subjetivos e variar entre os avaliadores, o que pode introduzir um viés na seleção dos artigos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DOS RESULTADOS

A figura 2 ilustra o número de artigos publicados por ano do portfólio bibliográfico selecionado, demonstrando que há um aumento no número de artigos selecionados ao longo dos anos.

Figura 2 – Número de artigos publicados por ano



Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados da análise dos periódicos são apresentados na tabela 2, com o total de artigos publicados em cada periódico, sua categoria (área do periódico) e seu respectivo fator de impacto de acordo com o *Jornal Citation Report (JCR)* do ano 2020. O fator de impacto significa o número de citações que os artigos recebem em um periódico, calculado entre o número de citações recebidas pelo número de artigos publicados no periódico. Na tabela, não constam os artigos submetidos para eventos científicos.



Tabela 2 – Análise dos periódicos de acordo com o número de artigos, fator de impacto e categoria

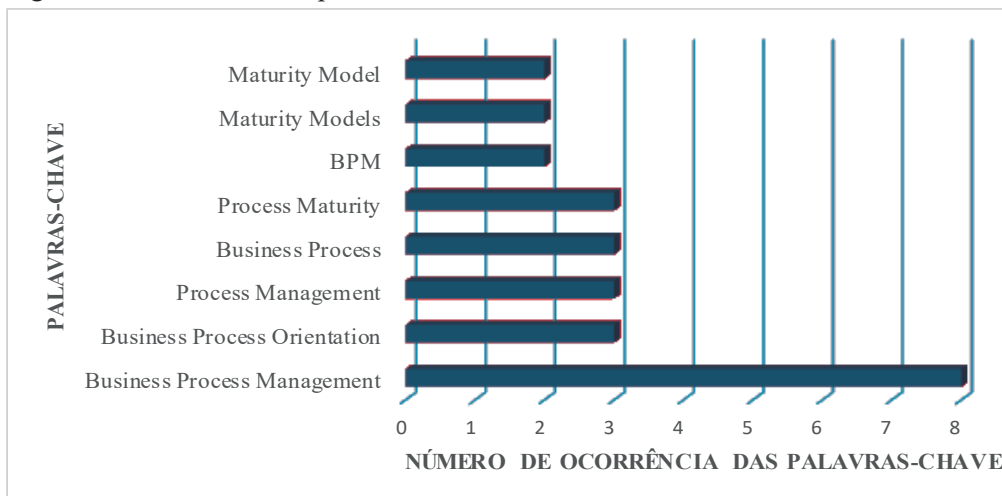
PERIÓDICO	FATOR DE IMPACTO	CATEGORIA	TOTAL DE ARTIGOS
Business Process Management Journal	1.880	Administração & Negócios	7
International Journal of Information Management	5.063	Ciência da informação	1
Government Information Quarterly	4.311	Ciência da informação	1
Information & Management	4.120	Ciência da informação	1
Information and Software Technology	2.921	Ciência da computação & engenharia de software	1
Information Systems Frontiers	2.539	Ciência da computação & sistemas de informação	1
Journal of Software-evolution and Process	1.305	Ciência da computação & engenharia de software	1

Fonte: dados da pesquisa.

Na análise dos autores do portfólio bibliográfico, identificaram-se 42 autores. Os autores Amy Van Looy, Oktay Turetken, Ayca Tarhan e Joerg Becker foram os que mais se destacaram, cada qual com 2 artigos no portfólio bibliográfico. Os demais autores publicaram 1 artigo do portfólio bibliográfico.

Com relação à análise das palavras-chave, foi identificada um total de 61, sendo que as mais citadas foram *Business Process Management*, *Business Process Orientation*, *Process Management*, *Business Process*, *Process Maturity*, *BPM* e *Maturity Model*. A figura 3 ilustra a ocorrência das palavras-chave.

Figura 3 – Ocorrência das palavras-chave

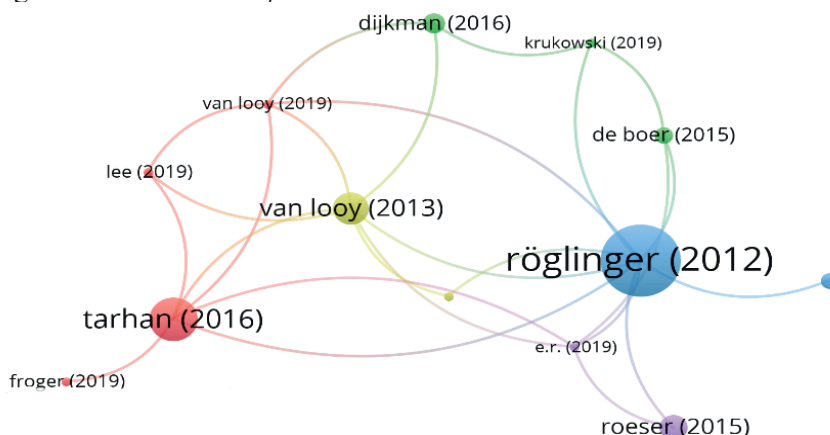


Fonte: dados da pesquisa.

Com o software *VOSviewer*, foi contruída a rede de citações dos artigos analisados, que demonstra quais foram os trabalhos mais citados. A rede de citações dos artigos gerou um total de 25 links, separados em 5 clusters, os quais são representados pelas diferentes cores nas redes da figura 4. O artigo de Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012) se destaca na rede de citações, sendo

ele o que mais apresenta ligações na rede, com um total de 9 links. O segundo artigo com maior número de ligações é o de van Looy *et al.* (2013), com um total de 7 links, seguido pelo artigo de Tarhan, Turetken e Reijers (2016), com um total de 6 links.

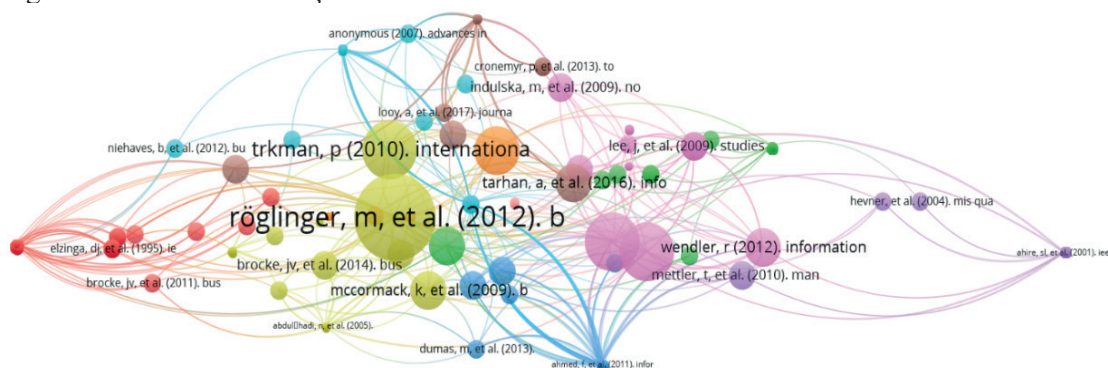
Figura 4 – Rede de citações



Fonte: dados da pesquisa.

Também foi analisada a rede de cocitações com o software *VOSviewer*, representada na figura 5. Esta análise ilustra as referências mais citadas pelos autores dos artigos analisados. Um total de 356 referências foram identificadas, gerando um total de 8.424 links, separados por 10 clusters. O artigo mais citado nas referências é o de Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012), o qual faz parte dos artigos do portfólio bibliográfico desta pesquisa, com um total de 9 citações.

Figura 5 – Rede de co-citações



Fonte: dados da pesquisa.

Os artigos selecionados na revisão foram classificados de acordo com as seguintes categorias: (i) revisão de literatura; (ii) desenvolvimento e/ou aplicação de modelo de maturidade; (iii) método para auxílio na escolha de um modelo de maturidade; e (iv) descrição de processos. A tabela 3 identifica as referências dos artigos selecionados, a respectiva categoria e principal contribuição. Com base em uma pesquisa realizada no Google Acadêmico, também fora relacionado o total de citações de cada artigo.

Tabela 3 – Artigos selecionados na revisão de literatura sistemática

REFERÊNCIA	Nº DE CITAÇÕES	CATEGORIA	CONTRIBUIÇÃO DO ARTIGO
(Röglinger et al., 2012)	497	Revisão de literatura	Revisão sistemática dos principais modelos de maturidade em gestão de processos, suas características e aplicabilidades.
(Tarhan et al., 2016)	151	Revisão de literatura	Principais modelos de maturidade citados na literatura, frequência dos estudos teóricos e empíricos dos modelos, validações e aplicações.
(van Looy et al., 2013)	107	Método para auxílio na escolha de um modelo de maturidade	Elaboração de uma ferramenta, chamada de BPMM Smart-Selector, para a escolha do melhor modelo de maturidade.
(Roeser e Kern, 2015)	60	Revisão de literatura	Revisão da aplicação dos modelos de maturidade de gestão na literatura científica.
(Niehaves, Plattfaut e Becker, 2013)	49	Desenvolvimento e/ou aplicação de modelo de maturidade	Fornece uma visão sobre a Gestão de Processos de Negócio (BPM) no setor público por meio de um modelo de maturidade que auxilia nesse processo.
(Dijkman et al., 2015)	44	Desenvolvimento e/ou aplicação de modelo de maturidade	Discute a relação da maturidade organizacional e desempenho dos processos como um todo.
(Alshathry, 2016)	24	Desenvolvimento e/ou aplicação de modelo de maturidade	Fornece um modelo de maturidade empírico para uma ampla gama de indústrias na Arábia Saudita, investigando o estado atual de BPM nas indústrias.
(Boer et al., 2015)	22	Desenvolvimento e/ou aplicação de modelo de maturidade	Desenvolvimento de um modelo simples de maturidade focado em práticas de governança, possibilitando diagnosticar situações atuais em gestão de processos.
(Ferrari, Witschel e Spagnolo, 2018)	7	Descrição de processos	Propõe melhorias na descrição da gestão de processos da administração pública, como nos manuais operacionais e nos procedimentos escritos.
(Tarhan, Turetken e Ilisulu, 2015)	7	Revisão de literatura	Principais características e análises prescritivas dos modelos de maturidade mais citados da literatura científica.
(Mahendrawathi et al., 2019)	3	Desenvolvimento e/ou aplicação de modelo de maturidade	Criação de um modelo de maturidade que avalia a implementação de BPM, considerando seus diferentes ciclos de vida.
(Lee, Gu e Jung, 2019)	2	Revisão de literatura	Apresentam uma relação de todos os modelos de maturidade citados na literatura, relacionando-os com os respectivos setores onde foram aplicados e validados.

(Lima, Viegas e Costa, 2017)	2	Método para auxílio na escolha de um modelo de maturidade	Critérios para a escolha do melhor modelo de maturidade de acordo com os objetivos pretendidos e baseando-se nos quatro modelos mais referenciados pela literatura científica.
(Froger et al., 2019)	1	Desenvolvimento e/ou aplicação de modelo de maturidade	Desenvolvimento de um quadro conceitual para representar o estado atual de implementação de BPM.
(van Looy, 2019)	1	Desenvolvimento e/ou aplicação de modelo de maturidade	Desenvolvimento e validação de um instrumento que mede cada capacidade para gerir, adequadamente, os processos de negócio.
(Krukowski, 2019)	0	Desenvolvimento e/ou aplicação de modelo de maturidade	Identificação dos atributos que descrevem a maturidade dos processos em um setor do governo.

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à classificação das categorias/tipos dos estudos, percebe-se que 50% dos artigos focalizam o desenvolvimento ou a aplicação de modelos de maturidade, 31% dos artigos têm como foco revisões de literatura, e apenas 13% dos artigos têm ênfase no desenvolvimento de métodos para auxílio na escolha de um modelo de maturidade.

## 4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

### 4.2.1 Artigos Classificados como Revisão de Literatura

No que tange aos artigos analisados e classificados conforme tabela 3, 5 artigos são revisões de literatura e dispõem sobre: (i) principais modelos de maturidade de BPM citados na literatura científica; (ii) principais características; e (iii) aplicabilidade.

Os principais modelos de maturidade em BPM selecionados nos estudos de Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012), Tarhan, Turetken e Ilisulu (2015), Tarhan, Turetken e Reijers (2016) e Lima, Viegas e Costa (2017) estão descritos na tabela 4, sendo os modelos de maturidade BPMM, BPO-MM, PEMM e BPMM-OMG analisados por todos os estudos. Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012) identificaram um conjunto principal de

dez modelos de maturidade que abordam o BPM, tomando, como base, um compilado de estudos e pesquisas adicionais na literatura, apresentando uma análise aprofundada em relação à estrutura e princípios gerais de cada modelo. Porém, Tarhan, Turetken e Ilisulu (2015) argumentam que o estudo de Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012) não apresenta uma análise prescritiva dos modelos de maturidade e, considerando a falta dessas informações no estudo de Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012), Tarhan, Turetken e Ilisulu (2015) realizaram um estudo que identificou as principais características, propósito de aplicação e propriedades descritivas e prescritivas dos modelos de maturidade considerados “líderes” na literatura científica no campo de gestão de processos.

Tarhan, Turetken e Reijers (2016) analisaram diversos estudos empíricos no que tange ao desenvolvimento, aplicação e validação dos modelos de maturidade mais citados na literatura científica, entre os anos de 1990 a 2014; servindo, como base, para a pesquisa de Lima, Viegas e Costa (2017), em que os autores selecionaram, entre os modelos de maturidade citados por Tarhan, Turetken e Reijers (2016), os quatro modelos mais relevantes para a criação da ferramenta denominada FITradeoff, a qual foi desenvolvida para a análise dos principais critérios para a seleção de modelos de maturidade em BPM.

Tabela 4 – Principais modelos de maturidade em BPM

MODELOS DE MATURIDADE	REFERÊNCIAS DOS MODELOS	RÖGLINGER ET AL. (2012)	TARHAN ET AL. (2015)	TARHAN ET AL. (2016)	LIMA ET AL. (2017)
BPMM / BPM-CF	Rosemann e Bruin (2005)	X	X	X	X
PPI	Rummler e Brache (1990)	X			
BPR Maturity Model	Mauil, Tranfield e Mauil (2003)	X			
BPMM-Fisher	Fisher (2004)	X	X	X	
PMMA	Rohloff (2009)	X	X	X	
BPO-MM	McCormack (2007); McCormack, Willems e van den Bergh (2009)	X	X	X	X
PEMM	Hammer (2007)	X	X	X	X
BPMM-OMG	Weber, Curtis e Gardiner (2008)	X	X	X	X
vPMM / BPMM-Lee	Lee, Lee e Sungwon, (2007)	X	X	X	
PML / BPMM-HR	Harmon (2007)	X	X	X	
BPO-MF	Willaert, van den Bergh e Willems (2007)		X	X	

Fonte: dados da pesquisa.

No aspecto das características dos modelos de maturidade, primeiramente, é importante considerar que existem dois tipos de modelos de maturidade: o que se refere às condições de um processo em geral ou específico (modelo de maturidade de processos) e o que se refere à capacidade e recursos da organização no geral (modelo de maturidade em BPM). Com relação ao propósito dos modelos, eles podem ser utilizados de forma descritiva, prescritiva, para autoavaliação e também para um propósito comparativo (RÖGLINGER; PÖPPELBUß; BECKER, 2012).

Com base nos estudos de Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012), Tarhan, Turetken e Ilisulu (2015), Alshathry (2016) e Froger *et al.* (2019), apresenta-se, na tabela 5, um resumo das principais características dos quatro modelos de maturidade mais relevantes na literatura científica.

Tabela 5 – Características dos modelos de maturidade mais relevantes na literatura científica

MODELOS DE MATURIDADE	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPÓSITO, MATURIDADE DE PROCESSOS (P) OU MATURIDADE EM BPM (BPM)
BPM-CF	Modelo mais citado na literatura científica, apresenta estudos que relatam sua aplicabilidade e validação.	Complexidade do modelo e na aplicação, uma vez que o modelo sugere a contratação de especialistas em BPM externos à organização.	BPM descritivo e prescritivo
BPM-OMG	Maior ênfase na avaliação e recomendação de melhorias devido ao amplo escopo.	De difícil aplicação, flexibilidade limitada e não apresenta evidências empíricas.	BPM & P (práticas aplicadas ao gerenciamento de processos em geral).
PEMM	Simplicidade do modelo, possibilita a autoavaliação, adaptável e aplicável a qualquer processo e setor, resultados ágeis e critérios descritivos detalhados.	O processo de transformação (prescritivo) é considerado complexo para a execução.	BPM & P (processos individuais e gerais); descritivo e prescritivo.
BPO-MM	Simplicidade do modelo, fácil aplicação, modelo ágil (34 questões), maior número de pesquisas relacionadas com aplicação e desenvolvimento do modelo.	Não possui evidência empírica, modelo fraco na prescritividade, ênfase na cadeia de suprimentos e não aborda o quesito “governança”.	BPM & P (maturidade na orientação de processos de negócio e processos em geral); descritivo e prescritivo.

Fonte: dados da pesquisa.

Com relação à aplicabilidade dos modelos, com base na sua documentação, os grupos-alvos incluem empresas públicas e privadas, sem nenhuma restrição de domínio de aplicação, sendo os modelos de maturidade de processos aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente do tamanho, local ou setor (RÖGLINGER; PÖPPELBUß; BECKER, 2012). Com relação aos fatores de medição dos modelos de maturidade em gestão de processos, Roeser e Kern (2015) identificaram, em seu estudo, que os fatores intensamente estudados na literatura científica são os relacionados ao alinhamento estratégico e métodos; e os modelos de maturidade com fatores relacionados à governança, à tecnologia da informação, às pessoas e à cultura apresentaram um número menor de estudos.

Lee, Gu e Jung (2019) desenvolveram um estudo que identificou em quais setores um total de 194 diferentes modelos de maturidade de processos foram aplicados, constando quais desses modelos foram efetivamente validados. Com base no Padrão de Classificação da Indústria Global (*GICS - Global Industry Classification Standard*), os setores mencionados pelos estudos de Lee, Gu e Jung (2019) foram energia, materiais, industriais, de consumo discricionário, consumo básico, cuidados de saúde, finanças, tecnologia da informação, serviços de telecomunicações e serviços públicos. Os autores acrescentaram os setores: geral, governo e lei, pois verificaram a existência de modelos de maturidade aplicáveis a vários desses setores ou sem um setor correspondente. Referente à finalidade dos modelos aplicados no setor público e



governo, as principais são para medição de processos, projetos, e-Gov, compras, auditoria interna, gerenciamento de riscos e segurança cibernética.

#### 4.2.2 Artigos Relacionados com o Desenvolvimento e/ou Aplicação de Modelos de Maturidade

Os aspectos estudados em artigos com desenvolvimento e ou/ aplicação de modelos de maturidade de processos foram (i) estado de implementação de gerenciamento de BPM; (ii) investigação do estado atual de maturidade em BPM; (iii) modelos focados em práticas de governança e avaliação das habilidades organizacionais na melhoria de processos; e (iv) melhorias na descrição dos processos na administração pública.

Referente aos aspectos da implementação de gerenciamento de BPM, Mahendrawathi, Hanggara e Astuti (2019) desenvolveram um modelo de maturidade, considerando o ciclo de vida da gestão de processos. Os autores realizaram uma análise abrangente dos principais modelos de maturidade de processos, utilizando, como referência, os atributos do modelo BPMMM/BPM-CF nos fatores cultura, TI e desempenho. A pesquisa identificou alta maturidade dos processos nas indústrias estudadas. Porém, descobriram deficiências no redesign dos processos, ocasionado pela falta do uso de um método específico ou ferramentas para modelagem de processos.

Focado em setores públicos, Niehaves, Plattfaut e Becker (2013) abordaram o aspecto de implementação e análise de BPM com base na aplicação de um modelo de maturidade normativo. Os setores apresentavam-se na fase intermediária de implementação de BPM, a capacidade “métodos” ainda era pouco desenvolvida, e o modelo mostrou-se aplicável no setor público em todas as suas capacidades (NIEHAVES; PLATTFAUT; BECKER, 2013).

Froger *et al.* (2019) desenvolveram um quadro conceitual para representar o estado de implementação em BPM

, considerando o ciclo de vida da gestão de processos (projetar, decretar e manter), o campo (cultura, negócios e TI) e nível de abstração (dados, funções e comportamento), com base no modelo ISO 9001:2015 (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2015). O quadro foi aplicado em uma startup francesa e a permitiu diagnosticar os processos mais frequentes para gerenciá-los apropriadamente.

As principais contribuições do modelo de Froger *et al.* (2019) foram aplicação de um modelo de maturidade com o objetivo de orientar a implementação de BPM, considerando as funções e dados; e construção de um modelo que permite às organizações encaixarem seus avanços na estrutura do quadro, revelando diferentes estratégias para o alcance do nível de maturidade mais elevado. Contudo, seu ponto fraco é não abordar aspectos, como alinhamento estratégico, metodologia, liderança e comunicação, comparado com outras estruturas.

Com relação ao estado atual de maturidade em BPM, com foco nas capacidades avaliativas dos modelos de maturidade, Van Looy (2019) desenvolveu um instrumento que mede cada capacidade para a melhoria de gestão de processos, auxiliado por acadêmicos e profissional internacionais da área. O principal resultado foi um modelo de maturidade genérico, abordando as áreas de ciclo de vida dos processos, gestão, cultura e estrutura, possibilitando sua aplicação para diferentes públicos, contextos de negócios, estratégias e tipos de processos.

Boer, Müller e ten Caten (2015) elaboraram um modelo de maturidade que, além de permitir avaliar a situação atual das organizações em termos de gestão de processos, também fornece uma avaliação preliminar dos próximos passos na evolução da maturidade de cada um dos fatores analisados em gestão de processos de negócio (BPM) focados em práticas de governança. O resultado foi um modelo simples de aplicação pelos gestores. O modelo foi validado por meio de

entrevistas em uma universidade federal e um colégio da comunidade local. Como principal resultado de Boer, Müller e ten Caten (2015) identificaram a cultura organizacional e a gama de serviços fornecidos por organizações como fatores significativos nos diferentes níveis de maturidade entre elas.

Com relação aos atributos avaliativos, Krukowski (2019) aponta que os objetivos pretendidos da organização são fundamentais para a correta análise da maturidade. Focado na administração pública, o autor identificou os melhores atributos que descrevem a maturidade dos processos nessas organizações e avaliou a interdependência entre esse atributos. Os atributos identificados relacionados aos processos foram: (i) número, especificação e execuções improvisadas; (ii) divisões de responsabilidades; (iii) resposta *ad hoc* às crises emergentes; (iv) relação entre sucesso de implementação de gestão de processos com gerência e empregados; (v) monitoramento de custos; (v) execução excedida; (vi) satisfação monitorada dos clientes; (vii) planos para melhoria; e (viii) número de processos melhorados.

Elementos que descrevem atributos de maturidade de processos foram identificados na maioria das organizações pesquisadas. Porém, foram raras as entidades que apresentavam planos de melhorias em gestão de processos. As entidades punham, em foco, os custos dos processos. Os parâmetros monitorados com menos frequência foram tempo de duração, qualidade e nível de satisfação dos clientes (KRUKOWSKI, 2019).

Com relação aos resultados da análise da independência entre atributos individuais, foi possível afirmar que os atributos diferiam, significativamente, uns dos outros, visto que somente a avaliação de todos em conjunto permite o diagnóstico correto do nível de maturidade do processo (KRUKOWSKI, 2019). Por meio dos resultados de sua pesquisa, Krukowski (2019) sugeriu a criação de um modelo de maturidade para entidades governamentais.

Com relação à avaliação de maturidade na gestão de processos, Alshathry (2016) desenvolveu um modelo baseado em Harmon e Wolf (2014), o qual consiste em dez questões, com peso de 1 a 5 cada uma e aplicou em empresas da Arábia Saudita. O autor identificou que (i) as empresas ainda não estão amadurecidas com a ideia de gestão de processos; (ii) há uma disjunção entre a tecnologia da informação e estratégia de negócios; e (iii) os esforços em gestão de processos não estão voltados para a saída do processos e desempenho na maior parte das organizações. A principal vantagem do modelo de maturidade do estudo de Alshathry (2016) é o fato de ser um modelo simples e ágil de ser aplicado.

Dijkman, Lammers e Jong (2015) desenvolveram um estudo para verificar a relação entre maturidade de processos e o desempenho organizacional, bem como identificar as propriedades organizacionais que podem influenciar na obtenção de um maior nível de maturidade. Este estudo foi realizado com base no modelo de maturidade BPM-OMG. Dijkman, Lammers e Jong (2015) identificaram que (i) não há evidências de que o maior nível de maturidade traz impactos positivos e que apenas 10% da variação de desempenho é explicado pelo nível de maturidade; e (ii) há uma relação positiva entre inovação e maturidade, já que esta relação depende do tipo de inovação. Também foi constatado que o desempenho organizacional apenas apresenta relação com o país de origem da organização, não apresentando relação com a idade ou seu tamanho.

Portanto, de acordo com os modelos de maturidade desenvolvidos e/ou aplicados, os principais resultados observados foram (i) os modelos, em geral, são aplicáveis em empresas públicas e privadas; (ii) deficiências encontradas no redesign de processos, ocasionados pela falta de uso ou de um método específico ou ferramenta para modelagem de processos; (iii) há falta de evidências de que o maior nível de maturidade traz impactos positivos; e (iv) fatores de ciclo de vida dos processos, cultura,

TI e desempenho são os mais utilizados nas medições de maturidade.

#### 4.2.3 Artigos Relacionados a Métodos para Auxílio na Escolha de um Modelo de Maturidade

No que tange aos critérios de escolha de um modelo de maturidade, Van Looy *et al.* (2013) relacionaram quatorze critérios de escolha, utilizando o método denominado trade-off (escolha de um critério em detrimento de outro). Os critérios foram extraídos de um estudo internacional *Delphi*, analisados por um processo de hierarquia analítica, vinculado a uma tabela de decisão que guia os usuários ao modelo de maturidade que melhor atenda às suas necessidades. A ferramenta, chamada BPMM *Smart-Selector*, está disponível ao público no endereço eletrônico <<http://www.evoke.be/bpmmtdt/>>.

A principal contribuição do estudo de Van Looy *et al.* (2013) é fornecer uma visão abrangente dos modelos de maturidade como um todo. O estudo abrangeu extensas revisões e comparações entre os modelos, principalmente no que diz respeito às características. Entretanto, Lima, Viegas e Costa (2017) e Tarhan, Turetken e Reijers (2016) identificaram complexidades no uso desse método, entre elas: critérios e características complexas a serem avaliadas pelos usuários que não apresentam experiência em gestão de processos. Tais dificuldades podem contribuir para que a ferramenta não seja utilizada na prática.

Com o objetivo de fornecer um método mais simples de escolha, Lima, Viegas e Costa (2017) desenvolveram uma ferramenta chamada *FITradeoff*, que consiste em nove critérios de escolha, propostos com base na literatura e também de acordo com a opinião de um analista de processos de uma grande empresa pública. O modelo utiliza o método *trade-off*, de acordo com os objetivos da aplicação do modelo de maturidade na organização. Esta ferramenta foi vista como um método mais ágil e consistente para a escolha do modelo de

maturidade em gestão de processos (LIMA; VIEGAS; COSTA, 2017).

#### 4.2.4 Artigos Relacionados a Descrição de Processos

Após a avaliação da maturidade de processos nas organizações, a busca por melhorias torna-se o próximo passo. Nesta fase, a correta descrição dos processos é importante para uma padronização, principalmente nas organizações públicas, em que manuais de procedimentos e operacionais são, frequentemente, utilizados para nortear os servidores públicos na execução de suas tarefas e os cidadãos na prestação de serviços legais.

A fim de contribuir para a correta descrição desses processos nas organizações públicas, Ferrari *et al.* (2018) abordaram o tema de melhorias nas descrições de processos administrativos. Com revisões de literatura e entrevistas em instituições públicas de diferentes setores sobre os principais erros cometidos nas descrições de processos, a pesquisa apresentou um conjunto de diretrizes para que tais erros fossem evitados. A pesquisa de Ferrari *et al.* (2018) trouxe grandes contribuições para a descrição de processos na administração pública, possibilitando evitar dificuldades de interpretação, ambiguidade, ou até descrições incorretas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou uma revisão sistemática da literatura sobre modelos de maturidade de processos, inspirando-se no método *ProKnow-C*. Na análise bibliométrica, observou-se que os autores Amy Van Looy, Oktay Turetken, Ayca Tarhan e Joerg Becker foram os que mais se destacaram, cada qual com 2 artigos no portfólio bibliográfico; o artigo de Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012) foi o que mais se destacou na rede de citações, o mais referenciado na rede de cocitações e também o que obteve maior número de citações, de acordo com o Google Acadêmico.

Na análise de conteúdo dos artigos, identificaram-se os modelos de maturidade mais relevantes da literatura: BPM-CF, BPMM-OMG, PEMM e BPO-MM. Também verificou-se a existência de ferramentas que auxiliam na correta escolha de modelos de maturidade: BPMM Smart-Selector e FITradeoff, sendo esta última considerada mais simples e ágil de ser utilizada. Observaram-se, também, as principais características dos modelos de maturidade mais referenciados da literatura; sendo BPM-MM, PEMM e BPO-MM os modelos considerados descritivos e prescritivos; e BPMM-OMG, BPO-MM e PEMM os modelos aplicáveis tanto em maturidade em BPM como em maturidade de processos; sendo o modelo PEMM o único utilizado na medição de um único processo.

Com relação ao desenvolvimento e/ou aplicação dos modelos de maturidade, constataram-se modelos aplicáveis em empresas públicas e privadas; deficiências encontradas no redesign de processos, ocasionado pela falta de uso ou de um método específico ou ferramenta para modelagem de processos; falta de evidências de que o maior nível de maturidade traz impactos positivos e fatores de ciclo de vida dos processos, cultura, TI e desempenho como os mais utilizados nas medições. Ademais, a maioria das pesquisas concentra-se em modelos de maturidade em BPM. A principal tendência das pesquisas está no desenvolvimento de novos modelos, principalmente em relação aos atributos avaliativos, os quais são desenvolvidos com base na consolidação de modelos de maturidade existentes, com a junção dos pontos fortes de cada um.

As análises, também, demonstraram que os modelos de maturidade podem contribuir para a melhora do gerenciamento dos processos por meio de melhorias contínuas nas organizações. E, que a correta escolha do modelo está diretamente relacionada com o sucesso de sua aplicação, o que pode contribuir para uma maior aceitação do uso de modelos de maturidade na prática.

Cabe destacar que, apesar de ter apresentado resultados importantes, a pesquisa

apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, há uma restrição quanto ao idioma, uma vez que o estudo se limitou à língua inglesa. Isso pode ter excluído uma parte da literatura relevante disponível em outros idiomas.

Também, embora a metodologia tenha abrangido as bases de dados mais conceituadas, é importante ressaltar que não foi possível abarcar todas as bases de dados existentes. Isso pode ter resultado em uma visão parcial do panorama geral.

Outra limitação da metodologia está relacionada ao período de análise, que foi restrito ao intervalo entre 2012 e 2020. Esse período anterior à pandemia de COVID-19 pode ter influenciado as produções acadêmicas de diversas maneiras, como mudanças nas prioridades de pesquisa e nas áreas de estudo. Portanto, é importante considerar que alguns resultados e conclusões podem não refletir completamente a situação atual.

Por fim, sugerem-se como estudos futuros, revisões sistemáticas que ampliem o período, idioma e base de dados definidos para seleção de artigos. Também, considerando os resultados da pesquisa, sugerem-se que estudos futuros se aprofundem no desenvolvimento de novos modelos de maturidade com foco, principalmente, nos atributos avaliativos dos modelos, de forma a ampliar o uso pelas organizações.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, M. H. F. *et al.* Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47-62, 2011. doi: 10.5773/rgsa.v5i2.424
- ALSHATHRY, O. Business process management: A maturity assessment of Saudi Arabian organizations. **Business Process Management Journal**, v. 22, p. 507-521, 2016. doi:10.1108/BPMJ-07-2015-0101



- BOER, F.; MÜLLER, C.; TEN CATEN, C. Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices. **Business Process Management Journal**, v. 21, p. 908-927, 2015. doi:10.1108/BPMJ-11-2014-0109
- BRUIN, T. de; ROSEMAN, M. Using the Delphi technique to identify BPM capability areas. **ACIS 2007 Proceedings**, v. 42, p. 642-653, 2007. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/acis2007/42/>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- BRUIN, T. *et al.* Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In: **ACIS 2005 Proceedings - 16th Australasian Conference on Information Systems**, 2005. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/c00f/91faf37a75823a5baca7415a5123ac4010f8.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- DIJKMAN, R.; LAMMERS, S.; JONG, A. de. Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. **Information Systems Frontiers**, v. 18, p. 717-734, 2015. doi:10.1007/s10796-015-9554-5
- ENSSLIN, L. *et al.* **Processo de análise bibliométrica**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil: [s.n.], 2010.
- FERRARI, A. *et al.* Improving the quality of business process descriptions of public administrations: Resources and research challenges. **Business Process Management Journal**, v. 24, p. 49-66, 2018. doi:10.1108/BPMJ-05-2016-0096
- FISHER, D. The business process maturity model: A practical approach for identifying opportunities for optimization. **Business Process Trends**, 2004. Disponível em <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- FROGER, M. *et al.* A non-linear business process management maturity framework to apprehend future challenges. **International Journal of Information Management**, v. 49, p. 290-300, 2019. doi:10.1016/j.ijinfo-mgt.2019.05.013
- HAMMER, M. The process audit. **Harvard Business**, v. 4, p. 111-123, 2007. Disponível em <http://modir3-3.ir/article-english/article330.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- HARMON, P. **Business Process Change**. Burlington, Massachusetts: Morgan Kaufmann, 2007.
- HARMON, P.; WOLF, C. The state of business process management 2014. **Business Process Trends**, 2014. Disponível em <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Quality management systems — Requirements**, 2015. (ISO Standard No. 9001:2015). Disponível em <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:-v1:en>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- KRUKOWSKI, R. Attributes of process maturity of public administration units in Poland. **Administrative Sciences**, v. 9, p. 1-13, 2019. doi:10.3390/admsci9040084
- LEE, D.; GU, J.; JUNG, H. Process maturity models: Classification by application sectors and validities studies. **Journal of Software: Evolution and Process**, v. 31, n. 4, p. 1-30, 2019. doi: 10.1002/smr.2161
- LEE, J.; LEE, D.; SUNGWON, K. An overview of the business process maturity model (BPMM). In: Chang, K. C. *et al.* (ed.). **Advances in web and network technologies, and information management**. Heidelberg, Alemanha: Springer, 2007. p. 384-395.
- LIMA, E.; VIEGAS, R.; COSTA, A. A multi-criteria method based approach to the BPMM selection problem. **IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics**, p. 3334-3339, 2017. doi:10.1109/SMC.2017.8123144

- MAHENDRAWATHI, E.; HANGGARA, B.; ASTUTI, H. Model for BPM implementation assessment: Evidence from companies in Indonesia. **Business Process Management Journal**, v. 25, p. 825-859, 2019. doi:10.1108/BPMJ-08-2016-0160
- MAULL, R. S.; TRANFIELD, D. R.; MAULL, W. Factors characterising the maturity of BPR programmes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 6, p. 596-624, 2003. doi:10.1108/01443570310476645
- MCCORMACK, K. **Business Process Maturity: Theory and Application**. Charleston, SC: Booksurge Publishing, 2007.
- MCCORMACK, K. *et al.* A global investigation of key turning points in business process maturity. **Business Process Management Journal**, v. 15, p. 792-815, 2009. doi:10.1108/14637150910987946
- NIEHAVES, B.; PLATTFAUT, R.; BECKER, J. Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. **Government Information Quarterly**, v. 30, p. 217-225, 2013. doi:10.1016/j.giq.2013.03.002
- ROESER, T.; KERN, E. Surveys in business process management – A literature review. **Business Process Management Journal**, v. 21, p. 692-718, 2015. doi:10.1108/BPMJ-07-2014-0065
- RÖGLINGER, M.; PÖPPELBUß, J.; BECKER, J. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, v. 18, p. 328-346, 2012. doi:10.1108/14637151211225225
- ROHLOFF, M. Case study and maturity model for business process management implementation. *In: DAYAL, U. et al. (ed.). Business Process Management*. Heidelberg, Alemanha: Springer 2009. p. 128-142.
- ROSEMANN, M.; BRUIN, T. Towards a Business Process Management Maturity. **ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems**. Germany, Regensburg, 2005. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.425.681&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- RUMMLER, G.; BRACHE, A. **Improving performance: How to manage the white space on the organization chart**. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1990.
- TARHAN, A.; TURETKEN, O.; ILISULU, F. Business process maturity assessment: State of the art and key characteristics. **Proceedings - 41st Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications**, p. 430-437, 2015. doi: 10.1109/SEAA.2015.50
- TARHAN, A.; TURETKEN, O.; REIJERS, H. Business process maturity models: A systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 75, p. 122-134, 2016. doi:10.1016/j.infsof.2016.01.010
- VAN LOOY, A. *et al.* Choosing the right business process maturity model. **Information and Management**, v. 50, p. 466-488, 2013. doi:10.1016/j.im.2013.06.002
- VAN LOOY, A. Capabilities for managing business processes: a measurement instrument. **Business Process Management Journal**, v. 26, p. 287-311, 2019. doi:10.1108/BPMJ-06-2018-0157
- WEBER, C.; CURTIS, B.; GARDINER, T. **Business Process Maturity Model (BPMM) Version 1.0**, 2008. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF/>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- WILLAERT, P. *et al.* The process-oriented organisation: a holistic view – Developing a framework for business process orientation maturity. *In: ALONSO, G.; DADAM, P.; ROSE-MANN, M. (ed.). Business Process Management*. Heidelberg, Alemanha: Springer, 2007. p. 1-15.



## ARTIGOS

### ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES DE COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 POR MEIO DA ANÁLISE FATORIAL

### ANALYSIS OF EXPECTATIONS FROM BRAZILIAN AIRLINE COMPANIES' CUSTOMERS DURING THE COVID-19 PANDEMIC THROUGH FACTOR ANALYSIS

#### RESUMO

Transporte aéreo é um importante elo logístico no mundo, promovendo rapidez e segurança no transporte de cargas e passageiros, sendo importantíssimo para o desenvolvimento de qualquer país. Devido à pandemia do novo coronavírus, iniciada em 2020, setores como o transporte aéreo foram bastante afetados. Nesse sentido, os setores responsáveis pelos transportes aéreos precisaram adaptar o serviço mesmo em um momento de adversidade. Para isso, houve investimento em higienização, atendendo às exigências dos órgãos reguladores. Este estudo objetiva analisar as expectativas de qualidade sob a ótica dos consumidores do serviço aéreo, baseando-se nas mudanças de protocolos. A Análise Fatorial Exploratória constatou que os consumidores esperam um serviço aéreo seguro, garantindo a higienização e a comunicação efetiva com seu público. Esta pesquisa é relevante por permitir compreender o comportamento do consumidor do transporte aéreo no Brasil e o que se espera das companhias aéreas no que diz respeito a um serviço de qualidade.

**Pamela Adelino Ramos**

**pamela@ccsa.ufpb.br**

*Pós-doutorado em Engenharia  
da Produção pela Universidade  
Federal de Pernambuco  
(2019). Atua na Universidade  
Federal da Paraíba no  
Departamento de Administração.  
João Pessoa - PB - BR.*

**Felipe Araujo Pereira**

**feliipe.apereira13@gmail.com**

*Bacharel em Administração de  
Empresas pela Universidade  
Federal da Paraíba. João Pessoa  
- PB - BR.*

**Palavras-chave:** transporte aéreo; análise fatorial; covid-19; empresas aéreas; Brasil.

#### ABSTRACT

Air transport is an essential logistical link globally; promoting speed and safety in transporting cargo and passengers is vital to any country's development. However, due to the pandemic of the new coronavirus in the year 2020, sectors such as air transport were greatly affected. In this sense, the sectors responsible for air transport needed to adapt the service even during adversity. For this, there was

an investment in hygiene and the requirements of regulatory bodies. This study analyses Brazilian airline companies' customer expectations during the COVID-19 pandemic. The Exploratory Factor Analysis found that consumers expect a safe air service, considering relevant factors such as hygiene and effective communication. This research is relevant because it allows us to understand the behaviour of airline companies' customers in Brazil and what is expected from airline companies regarding quality service.

**Keywords:** air transport; factor analysis; covid-19; airline companies; Brazil.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia de coronavírus que impactou o mundo, no início de 2020, trouxe uma série de modificações nos hábitos dos indivíduos (OLIVEIRA; LUCAS; IQUIAPAZA, 2020). Por conseguinte, diversos serviços tiveram que ser remodelados e adaptados a essa nova demanda. Com o avanço da aviação pelo mundo e sua popularidade entre diferentes classes, as empresas evidenciaram a necessidade de se adequar à nova demanda criada e às exigências de seus consumidores. Graças a essa pluralidade de preferências, cada empresa busca garantir a satisfação do seu usuário em uma série de elementos que podem estar ligados à identidade da marca ou à cultura da empresa.

Diante da necessidade de promover um serviço de qualidade aos usuários, faz-se necessário destacar a importância de se compreender o comportamento do consumidor do transporte aéreo, bem como os fatores que mais elevam a qualidade, com foco nas três maiores empresas que operam no Brasil. O crescimento do setor de transporte aéreo, a necessidade de se entender como esses usuários enxergam o transporte aéreo no país e a necessidade de promover o avanço do setor, que é estratégico para a economia e logística de um país, justifica-se a pesquisa realizada, a fim de ser possível utilizar os dados

científicos obtidos por meio dos questionários com os consumidores e as análises obtidas nesta pesquisa para melhor compreender necessidades, planejar e realizar medidas que visem, cada vez mais, à qualidade do serviço e à satisfação do consumidor, melhorando a qualidade do serviço.

*Desse modo, utilizando-se do método survey, por intermédio dos 302 respondentes participantes, considerando como objeto de estudo os consumidores de três principais companhias aéreas do país, escolhidas com base em sua participação no mercado aéreo brasileiro. Este estudo busca analisar o comportamento e as expectativas de qualidade dos consumidores das empresas Azul Linhas Aéreas, GOL Linhas Aéreas e LATAM no que diz respeito às medidas sanitárias exigidas no período de pandemia.*

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados, primeiramente, conceitos sobre *marketing* e sua aplicabilidade. Como ênfase do estudo, logo em seguida, são enumeradas definições e abordagens de comportamento do consumidor e as suas implicações no mercado de consumo, no setor aéreo. Por fim, é feita uma explanação sobre a pandemia do novo coronavírus que provocou prejuízos desde 2020 e como essa adversidade afetou o transporte aéreo no país e modificou os padrões sanitários do serviço aéreo.

### 2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A experiência de compra por parte dos consumidores sofre total influência das organizações, mais especificamente das ações de marketing ligadas ao produto oferecido. Essa influência é maior ainda, quando essas ações visam modificar hábitos e costumes dos consumidores (ROCHA; PLATT, 2015).

Compreendendo, portanto, o marketing como uma área da administração que tem como objetivo garantir a satisfação do

consumidor final, é crucial entender como funciona o processo de compra sob ótica deste público, analisando como se comportam os consumidores desde o reconhecimento da necessidade à experiência pós-compra. Nesse sentido, Solomon (2016, p. 6) conceitua comportamento do consumidor como “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos.”

Porém, o marketing não atua somente nas ações ligadas a bens, essa área atua fortemente na criação e na manutenção de atividades que não são ligadas à produção e à distribuição de bens tangíveis e estocáveis, há, também, a oferta de atividades intangíveis, os chamados serviços (MARANGONI, 2015). Assim, é importante, também, saber qual o papel do consumidor e como ele é influenciado perante suas necessidades e os fatores do ambiente em que se encontra.

Para isso, Larentis (2012) informa que o consumidor final, não necessariamente, possui o papel decisório de compra, ou mesmo é o pagante pelo serviço. Como o autor aponta, existem diferentes papéis que o consumidor pode adquirir dentro do processo de compra. O primeiro é o papel de iniciador, que é aquele que reconhece a necessidade de compra e faz a primeira busca de informações. Logo em seguida, tem-se o papel do influenciador que, geralmente, é feito por pessoas influentes na área do produto ou serviço escolhido, é ele quem fornece informações relevantes e de credibilidade para a obtenção do produto. Tem-se, também, o papel do decisor, que pode ser aplicado a pessoa com autoridade e poder aquisitivo para alocar os recursos financeiros necessários para a compra; este pode agir em conjunto com o papel de comprador, que é o indivíduo que efetiva a obtenção do produto ou serviço escolhido. Assim, o último papel do consumidor é o do usuário, pois é quem utiliza o produto ou serviço de fato. Esses papéis podem ou não ser representados por um mesmo indivíduo.

## 2.2 CONCEITOS GERAIS DE QUALIDADE

Ao fabricar um produto ou realizar uma atividade, uma das primeiras exigências é que o produto ou o serviço seja de qualidade. A gestão da qualidade sempre esteve presente na história da humanidade. Esse conceito tem sido modificado à medida que evolui. Como aponta Martinelli (2009, p. 12), “ao se comparar os conceitos de qualidade de artesãos de séculos passados com os de metalúrgicos da indústria moderna, por exemplo, certamente teremos respostas muito distintas”.

Como complemento, Toledo *et al.* (2017, p. 5) contribuem informando que a qualidade significa “uma propriedade síntese de atributos do produto que determinam o grau de satisfação do cliente.”. Em concordância com o autor anterior, Paladini (2019, p. 13) acrescenta, informando que “o enfoque mais usual para a definição da qualidade envolve a ideia de centrar a qualidade no consumidor”. Esse conceito pode ser complementado com a definição de qualidade, como multiplicidade de itens, considerando que o cliente não percebe, em apenas um, mas vários elementos que constroem a qualidade do produto ou serviço prestado, focalizando a atividade produtiva em todas as etapas e elementos que o cliente considere relevante. Desta forma, compreende-se que existem diversos fatores que o cliente observa ao mensurar se o produto é de qualidade. Alguns usuários podem achar relevante o preço do produto, outros o método de fabricação, se o produto é sustentável, no caso da prestação de serviços, se há higiene nos processos da atividade e outros fatores inerentes à qualidade.

Considerando o cenário pandêmico apresentado nesta pesquisa, a maior incógnita, entretanto, é como as empresas precisam adequar os serviços prestados ao momento de crise, vivenciado a fim de minimizar os efeitos da crise econômica provocada pela pandemia e como os consumidores avaliam as mudanças e adaptações do serviço prestado nas organizações.

Como se trata de um conceito em evolução, esse pode ser modificado por diversos

fatores e volátil a crises. A qualidade, segundo Paladini (2019), explica que, em momentos de incerteza, não se consegue definir a qualidade, na qual ela é definida pelo equilíbrio entre a oferta e a demanda. Usando, como exemplo, o cenário da pandemia causada pelo novo coronavírus, em que existe uma preocupação mundial com higiene e contato entre pessoas, as empresas aéreas precisam readequar o serviço de transporte a fim de atender a uma exigência de um fator externo, utilizando-se de métodos de higiene e sanitização juntamente com ações de marketing que promovessem a segurança em viajar mesmo no período de incertezas. Em resumo, o elemento fundamental da gestão da qualidade em tempos de crise é a velocidade e a assertividade com a qual a empresa reage a momentos de incerteza.

Por fim, pode-se entender que o estudo apresentado tem como base a qualidade enquanto foco no usuário final. O maior desafio para esse enfoque, entretanto, é como definir uma configuração adequada que se satisfaça às individualidades e às preferências de cada consumidor (PALADINI, 2009). A maior incógnita do cenário pandêmico atual, entretanto, é como as empresas precisam adequar os serviços prestados ao momento de crise, vivenciado a fim de minimizar os efeitos da crise econômica, provocados pela pandemia e como os consumidores avaliam as mudanças e adaptações do serviço prestado nas organizações.

### 2.3 PANDEMIA DE CORONAVÍRUS EM 2020

No ano de 2020, o mundo encontrava-se marcado pelo início da pandemia de COVID-19. Originária ainda, em 2019, na cidade de Wuhan, na China, o aumento de casos da doença caracterizou a infecção como um surto e logo a Organização Mundial da Saúde declarou a situação como emergência em saúde pública de interesse mundial (OLIVEIRA; LUCAS; IQUIAPAZA, 2020).

Segundo Werneck e Carvalho (2020), a pandemia de COVID-19, surto do novo

coronavírus (SARS-CoV-2), é, com certeza, um dos maiores desafios sanitários em escala mundial. O rápido contágio colocou o mundo em uma corrida contra o relógio, visto que, em apenas 2 meses, já se contaminavam 2 milhões de pessoas, com 120 mil mortes no globo.

Como medida imediata para combate ao vírus, foi decretado lockdowns em todo o mundo, com estabelecimento fechando portas. Mesmo com auxílios promovidos pelo Governo Federal para evitar a falência dos comerciantes no período de pandemia, a demanda caiu abruptamente, inviabilizando diversos tipos de atividades e forçando outras atividades, como escolas e universidades, adaptarem suas aulas de forma virtual. Uma das atividades mais afetadas foi o turismo e, por conseguinte, o setor aéreo.

Com o fechamento de estabelecimentos e a demanda turística fortemente impactada, as viagens aéreas também sofreram uma diminuição abrupta em sua demanda, forçando as empresas a readequarem o serviço prestado. No setor aéreo, a ANAC instruiu todos os aeroportos, agentes aeroportuários e passageiros, a usarem máscaras dentro do aeroporto e durante toda a viagem. A recomendação às empresas aéreas é para que garantam o distanciamento social mínimo de segurança de até 2 metros entre passageiros que precisam de atendimento no check-in de embarque no aeroporto, além de outras medidas de segurança como realização de check-in online para evitar filas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base no objetivo deste trabalho, a pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória. Segundo Gil (2009), este tipo de pesquisa tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. A pesquisa usou como amostra quantitativa de 302 usuários do transporte aéreo das três empresas atuantes no Brasil, em que foram obtidos dados mediante questionários online, pesquisa em campo e entrevistas com colaboradores das empresas pesquisadas e sem privilegiar

nenhuma das empresas participantes da pesquisa., realizadas entre setembro de 2020 e março de 2021. A escolha da amostra baseou-se em características pré-definidas e consideradas fundamentais para a pesquisa, como a frequência no uso do transporte aéreo. Sendo assim, é possível categorizar os consumidores do serviço e analisá-los quanto à qualidade esperada durante todo o serviço do transporte. O tipo de instrumento selecionado para a coleta de dados foi o de questionários do tipo *survey*, com perguntas acerca do serviço de transporte aéreo e demais dados socioeconômicos. Pinsonneault e Kraemer (1993, p. 2) definem a pesquisa *survey* como “obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”.

Pode-se compreender que o mercado movimentou milhões de passageiros durante o ano inteiro. A pesquisa usou como amostra os usuários do transporte aéreo entre as três empresas atuantes no Brasil e que possuem maior participação no mercado aéreo brasileiro, sem privilegiar nenhuma das empresas participantes da pesquisa. Essa escolha se deu com base em características pré-definidas e consideradas fundamentais para a pesquisa. Desse modo, é possível categorizar os consumidores do serviço e analisá-los quanto à qualidade esperada durante todo o serviço do transporte.

O questionário foi aplicado de forma virtual, por meio da ferramenta Google Forms, que permite a criação de um formulário em que todos os respondentes tiveram acesso por meio de um *link* disponibilizado, utilizando-se de quebras de página caso necessário, tornando o acesso ao formulário rápido e de fácil acesso via computadores e smartphones em geral mediante a escala de 7 pontos com base nas nomeações: **1 - Concordo totalmente (CT); 2 - Concordo parcialmente (CP); 3 - Concordo (C); 4 - Nem concordo nem discordo (Indiferente); 5 - Discordo (D). 6 - Discordo parcialmente (DP) e 7 - Discordo totalmente (DT).** O processamento e a análise de dados se caracterizam de forma

quantitativa, utilizando de ferramentas estatísticas que foram definidas de acordo com a quantidade de respondentes, para garantir melhor precisão e confiabilidade nos resultados verificados. O método de aplicação foi por meio do “*Snow Ball*” em que se é encaminhado o questionário para um respondente, e este segue indicando outros respondentes até que fosse atingida a amostra de 302 respondentes.

Utilizando-se a ferramenta de análise, o objetivo dessa pesquisa foi avaliar a expectativa de qualidade do serviço aéreo pelas companhias aéreas atuantes no Brasil, durante o período de pandemia sob perspectiva dos usuários dos consumidores externos do transporte aéreo no Brasil, em que se identificou que maior parte dos 302 respondentes (54%) são mulheres na faixa etária de 19 a 29 anos com grau de escolaridade entre ensino médio e ensino superior completo, com renda individual entre R\$: 1.101,00 e R\$: 3.000,00 residentes na região Nordeste. Em relação à utilização do serviço durante a pandemia, cerca de 69% dos respondentes não utilizaram o serviço de transporte aéreo durante a pandemia. Segundo o critério de classificação econômica do Brasil, conhecido como Critério Brasil 2022, válido a partir de 01/06/2022 e adotado pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, que abandona a classificação de classes sociais e as transforma em classes econômicas, a amostra estaria, em sua maioria, pertencente às classes econômicas B1 à C1 (ABEP, 2022). A justificativa do tamanho da amostra dá-se para que seja possível ter representatividade na participação dos respondentes, formando uma amostra que permita a aplicação dos métodos estatísticos utilizados nesta pesquisa. As escalas utilizadas baseadas na literatura e no levantamento de instrumentos anteriores permitiram entender, minuciosamente, pequenas diferenças de percepção ou indecisão dos respondentes ao ampliar seu horizonte de escolhas. Conclui-se que testes iniciais apontam para a validade da escala, contribuindo para a compreensão dos resultados apontados já que conseguiu discriminar, corretamente, o objetivo da pesquisa, sendo reprodutível e representativa. Houve pré-teste do questionário com participantes



de um grupo de pesquisa de uma instituição federal de ensino superior para que fosse possível avaliar a aceitabilidade, oportunidade, simplicidade e facilidade em obtenção dos dados.

Dessa forma, após as devidas análises, esta pesquisa pôde mostrar os resultados da análise por meio de tabelas que explanem as informações consideradas relevantes para o estudo. As informações coletadas por meio dos dados foram analisadas mediante a análise fatorial exploratória, seguindo a justificativa de Hair Junior *et al.* (2009) quando este pontua que a análise fatorial exploratória permite sumarizar grande volume de informações em um número de fatores a fim de verificar variáveis latentes. Na ferramenta, pretende-se avaliar o que os consumidores do serviço de transporte aéreo esperam sobre o desempenho das companhias aéreas no período de pandemia. Segundo Bezerra e Zuain (2021), na análise fatorial, é necessário seguir alguns passos, sendo eles, analisar a matriz de correlações, verificar a estatística Kaiser-Meyer-Olkin e o teste de esfericidade de Barlett. Por meio da análise fatorial exploratória, foi possível analisar a investigação dos agrupamentos de fatores mais representativos sobre as expectativas dos consumidores acerca da qualidade do serviço aéreo para a amostra pesquisada.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentados resultados obtidos por meio dos questionários e suas análises. É realizada uma análise sobre o perfil dos respondentes mediante dados socioeconômicos obtidos pelas respostas adquiridas no questionário. Foi realizada uma análise exploratória pelo software SPSS a fim de identificar os fatores das expectativas dos consumidores acerca da qualidade do serviço aéreo que melhor explicam o estudo realizado.

### 4.1 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL

A função da análise fatorial é procurar fatores latentes que não são facilmente

observados nos dados (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Sendo assim, foi utilizado o *software* SPSS para que fosse feita uma análise fatorial exploratória para identificação desses fatores a fim de entender melhor quais variáveis foram consideradas para a explicação dos resultados e em quais fatores estas se agrupam.

Para as respostas, foram utilizadas afirmativas em que os respondentes assinalaram, com base na escala de concordância com o proposto. Inicialmente, o questionário utilizou-se da escala de 7 pontos para a SERVQUAL, comumente utilizada na percepção de análises de expectativa x realidade na prestação de serviços, proposta em uma nova pesquisa, com 27 afirmativas e 7 opções de concordância (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 2014). A escala foi adaptada a 7 opções que iriam de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”. Para que os resultados possam se mostrar satisfatórios a fim de análise, é necessário realizar rodagens no software (iterações) em que o SPSS identificou variáveis que pudessem ser reduzidas e eliminadas do estudo, pois não são consideradas úteis para explicar o comportamento da amostra. As afirmativas que restaram foram divididas em fatores, que agrupam variáveis relacionadas. No caso do estudo apresentado, foram realizadas 4 iterações para que se identificassem as variáveis que participaram da análise por meio do método de rotação varimax. Inicialmente, contendo 27 variáveis, com base na análise da matriz de correlação de anti-imagem, que explica o poder de cada fator nas variáveis, foi identificado que a variável “Disponibilização de lanches”, que indica o serviço de lanches a bordo mesmo no período de pandemia, possuía um valor de correlação muito inferior ao aceitável (0.441), assim sugerido por Hair Junior *et al.* (2009). Por isso, retirou-se essa variável por considerar a não aplicabilidade dela na pesquisa. Em relação aos fatores apresentados, de acordo com o diagrama Scree-Plot, essa iteração conseguiu explicar 62,30% do estudo dividindo as 27 variáveis em 6 Fatores principais.

Dessa forma, foi feita uma segunda



iteração com a retirada dessa variável. Em relação a essa iteração, houve uma redução para 5 Fatores que explicavam o estudo em quase 60% do total. Entretanto, com essa nova iteração, foi descoberto que a variável “O Transporte é Seguro Mesmo na Pandemia”, que avalia se os respondentes consideram que o serviço aéreo é seguro mesmo no período de pandemia, teve um valor de correlação muito abaixo do aceitável (0.485). Dessa forma, foi realizada uma nova iteração, sem essa variável. Na terceira iteração, já com as variáveis “Lanches” e “Segurança na Pandemia” eliminadas, foi identificada uma explicação de 61,5% do estudo divididos em 5 variáveis. Entretanto, foi observado que a comunalidade (proporção de variância comum presente numa variável) estava em valores inferiores ao ideal para este estudo. Logo, essas variáveis foram retiradas e a quarta e última iteração foi feita, sendo considerada ótima.

Em primeiro lugar, buscou-se identificar a confiança dos dados obtidos. Para isso, foi utilizado o mesmo software a fim de verificar o alfa de Crombach. Para fins satisfatórios de confiabilidade em um estudo, esse valor de alfa deve ser considerado a começar de 0,7 para cumprir os critérios de confiabilidade da amostra (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). No teste realizado para este estudo, foi identificado um valor de 0.841, sendo, então, favorável à aplicação da pesquisa. Em seguida, foi realizado o teste KMO. Kaiser – Meyer – Olkin que busca medir a adequação do tamanho da amostra da análise fatorial em relação à base de dados utilizada. Para que o tamanho dos dados possa ser aceito para análise, é recomendado um valor mais próximo de 1 para que o banco de dados atenda ao critério de adequação à análise (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). No caso estudado, o valor obtido no KMO foi de 0.827, sendo superior ao exigido e, portanto, considerado satisfatório para a validação do estudo. Em relação ao Bartlett’s Test of Sphericity (BTS), o valor de significância indica que é possível a realização da análise fatorial exploratória (matriz de identidade). Para que este critério seja atendido, o valor do sig seja inferior a 0.05. Como visto, o valor de 0.000

torna possível a realização da análise fatorial exploratória. De acordo com Carvalho (2007), a matriz anti-imagem indica o poder de explicação de cada variável analisada individualmente. A indicação desses valores é dada pela Matriz Diagonal de Correlação da Anti-imagem. Dessa forma, a literatura defendida por Hair Junior *et al.* (2009) que valores de MSA menores que 0,5 podem ser excluídos para fins de análise na AF. Com base nesses parâmetros, esse estudo considerou, de um total de 27 itens totais, as 16 seguintes variáveis para a análise fatorial.

A partir da eliminação das 11 variáveis que não possuem valores adequados para esta análise, podem-se agrupar as variáveis restantes em fatores, que é o objetivo da análise fatorial exploratória, por meio da Matriz de Componente Rotacionada (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Como já fo ivisto, 16 variáveis são suficientes para explicar o estudo, e estas foram separadas em 4 fatores principais que explicam quase 70% da variância total o que é considerado um valor muito satisfatório de alto grau de explicação para a amostra. Compreendendo, portanto, que o gráfico Scree-Plot identificou 4 Fatores como sendo o ideal para a explicação do estudo, foi analisada a tabela de comunalidades também disponível no software, informando, agora, o grau de explicação alcançado pelos fatores que foram calculados de acordo com a variância total explicada. Esse modelo informa que os 4 fatores apresentados podem explicar quase 70% (69,766) da variância dos dados originais. O que representa um valor com alto grau de explicação. Com o intuito de observar a variância comum dentro das variáveis, foi observada também a tabela de comunalidades, em que todas as 16 variáveis consideradas obtiveram valores maiores que 0,6 o que indica um valor satisfatório de variância comum entre elas.

Para a análise, primeiramente foram desconsiderados valores de MSA que continham valores menores que 0,7 na tabela do software. Na primeira eliminação, foi retirada a variável Var 1. Com uma nova iteração feita, foi encontrado um valor inferior ao ideal na variável Var 9. Como resultado, esta também foi eliminada da análise. Na terceira iteração realizada pelo SPSS, foram

identificados valores inferiores a 0,6 nas comunalidades nas variáveis Var 2, Var 5, Var 7, Var 8, Var 10, Var 12, Var 15, Var 19 e Var 20. Sendo assim, todas essas variáveis foram retiradas da análise, e com uma nova iteração realizada, foi possível identificar os valores satisfatórios para prosseguimento da análise fatorial. A tabela de comunalidade será mostrada na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Comunalidades

Variável	Correspondência	MSA
Var 3	Protocolos de segurança	,768
Var 4	Segurança na resolução de problemas	,703
Var 6	Proteção dos funcionários	,794
Var 11	Disposição em ajudar	,662
Var 13	Cumprir horários	,607
Var 14	Entrega do serviço	,631
Var 16	Zelo pela segurança do serviço	,776
Var 17	Entender emoções	,658
Var 18	Oferecer o serviço em horários sem fluxo	,648
Var 21	Pagar mais por segurança	,702
Var 22	Pagar mais por profissionais capacitados	,760
Var 23	Pagar mais por resolução ágil	,777
Var 24	Pagar mais por cumprir horário	,752
Var 25	Pagar mais por atendimento personalizado	,608
Var 26	Pagar mais por entender emoções	,670
Var 27	Pagar mais por voos em horários sem fluxo	,647

Fonte: elaboração própria através do SPSS (2021).

Como o objetivo da AF é encontrar variáveis que se relacionem, têm-se a Matriz de Componente Rotacionada (MATOS; RODRIGUES, 2019). Os valores indicados em negrito são aqueles que permitem a verificação de qual fator explicará melhor a variável encontrada. O método de extração utilizado foi o Varimax juntamente com método de extração dos Componentes Principais. Para facilitar o entendimento, os fatores foram nomeados de acordo com suas características, conforme mostra a tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Matriz de Componente Rotacionada

Variáveis	Fatores			
	1	2	3	4
Var 3: Protocolos de segurança	-	,843	-	-
Var 4: Segurança na resolução de problemas	-	-	,765	-
Var 6: Proteção dos funcionários	-	,867	-	-
Var 11: Disposição em ajudar	-	-	,766	-
Var 13: Cumprir horários	-	,641	-	-
Var 14: Entrega do serviço	-	,686	-	-
Var 16: Zelo pela segurança do serviço	-	-	,858	-
Var 17: Entender emoções	-	-	-	,730
Var 18: Oferecer o serviço em horários sem fluxo	-	-	-	,772
Var 21: Pagar mais por segurança	,829	-	-	-
Var 22: Pagar mais por profissionais capacitados	,864	-	-	-
Var 23: Pagar mais por resolução ágil	,880	-	-	-
Var 24: Pagar mais por cumprir horário	,839	-	-	-
Var 25: Pagar mais por atendimento personalizado	,759	-	-	-
Var 26: Pagar mais por entender emoções	,793	-	-	-
Var 27: Pagar mais por voos em horários sem fluxo	,790	-	-	-

Fonte: elaboração própria por meio do SPSS (2021).

De acordo com a análise defendida por Hair Junior *et al.* (2009), do exposto elencado por Matos e Rodrigues (2019, p. 24), quando estes contribuem pontuando que, “após a extração dos fatores e o cálculo dos escores fatoriais, estes podem ser utilizados como substitutos das variáveis originais” e através da análise da matriz apresentada na tabela 2, pôde-se identificar a distribuição das variáveis de acordo com o fator latente ao qual essa variável responde. No caso do fator 1 foram agrupadas as variáveis 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27, que, no questionário proposto, correspondem às questões ligadas ao perfil de consumo dos consumidores e possíveis consumidores do transporte aéreo acerca dos critérios que os levam a consumir o serviço, com base na iteração realizada e na comparação dos valores obtidos orientados por Hair Junior *et al.* (2009). No fator 2, foram agrupadas as variáveis 3, 6, 13 e 14, que, no questionário respondido pelos usuários, dizem respeito às responsabilidades da companhia mediante a prestação do serviço aéreo, englobando os itens que os respondentes acreditam ser de obrigação da empresa cumprir para o funcionamento adequado do serviço e a garantia de qualidade deste. No Fator 3, estão inseridas as variáveis 4, 11 e 16, que trata da capacidade de resposta dos colaboradores em face dos problemas. A seguir, será analisado cada Fator individualmente e suas respectivas variáveis. Esses Fatores refletem características do transporte aéreo perante a pandemia de coronavírus sendo de grande influência em como os consumidores enxergam como o serviço de transporte deve funcionar no período de restrições sanitárias impostas pela crise da pandemia. Como visto no Fator 1, este estudo será nomeado de Perfil de Consumo, pois estão representadas todas as variáveis que compõem o perfil de consumo dos usuários do serviço aéreo. Nesse Fator, estão inclusos itens ligados, diretamente, à sensibilidade do consumidor em relação a que situações os usuários estão dispostos a pagar mais pelo serviço. Por meio dos valores encontrados, esse Fator é responsável por explicar cerca de 31% da

variância. Esse Fator é composto pelas variáveis **Var 21 (Pagar mais por segurança), Var 22 (Pagar mais por profissionais capacitados), Var 23 (Pagar mais por resolução ágil), Var 24 (Pagar mais por cumprir horário), Var 25 (Pagar mais por atendimento personalizado), Var 26 (Pagar mais por entender emoções) e Var 27 (Pagar mais por voos em horários sem fluxo).**

No Fator 1, foi identificado que existe uma concordância em pagar a mais por um serviço que apresente qualidade em quesitos como segurança, agilidade e empatia., visto que os valores destas variáveis apresentaram-se mais altos dentro de seu respectivo fator, tendo então alta carga fatorial (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). No momento de pandemia ao qual esse estudo se objetiva, o critério segurança, sem dúvida, tem relevância dado o cenário pandêmico. Porém, não somente garantir a segurança dos usuários em meio à propagação do coronavírus, foi observado, também, que os usuários provêm de diferentes reações psicológicas que estão ligadas diretamente à pandemia. Com a redução da demanda provocada pela diminuição de voos, diversos consumidores têm limitado suas viagens ou viajado em situações de extrema necessidade. Dadas as circunstâncias, há a insegurança do próprio momento, atribuída ao medo de infecção pelo vírus, o que torna a ação de viajar mais custosa e propõe ao consumidor uma experiência totalmente diferenciada. Por essa razão, os usuários consideram relevante pagar a mais por uma passagem cuja companhia entregue essa preocupação em compreender as emoções de seus consumidores e consequentemente isso reflete na segurança total apresentada pelo serviço. Esta também pode ser somada a variável **Var 25 (Pagar mais por atendimento personalizado)**, pois considera que seu público, além de se preocupar com as incertezas sobre o cenário, também reforça o desejo por um comportamento por parte da empresa que corresponda a tais emoções. Tratando-se dos colaboradores, serão eles a linha de frente em contato direto com seu público, e estes agregarão valor no

quesito segurança a partir do momento em que podem mostrar confiança e segurança nos procedimentos adotados para contenção do vírus. Nesse sentido, pode-se atribuir a variável **Var 22 (Pagar mais por profissionais capacitados)** também a segurança e empatia descritos como critérios principais do Fator 1.

Outra característica importante no Fator 1 é a agilidade na resolução de problemas perguntado na variável **Var 23 (Pagar mais por resolução ágil)**. Considerando, também, o cenário pandêmico e a adoção de novos procedimentos mais rígidos para o controle da pandemia, pode-se interpretar que haverá momentos de conflito entre as companhias e seus usuários, que pode acarretar burocracias na prestação do serviço final. De acordo com os usuários, é possível pagar mais por uma passagem cuja companhia seja proativa e ágil na resolução de problemas, desde que, é claro, essas atribuições sejam visíveis a seu público.

Pode-se perceber que existe uma relação muito forte entre as variáveis agregadas no Fator 1. Uma atribuição ligada à empatia na resolução de problemas, por exemplo, gera, no colaborador, uma resposta mais rápida em um possível conflito com o consumidor, causando um resultado positivo em outra variável que reflete a agilidade em resolver problemas no serviço durante pandemia, e essas respostas-assertivas juntas agregam em uma terceira atribuição maior ligada à segurança total do serviço e, com isso, pode-se afirmar que, ao procurar sempre entender o que seu consumidor considera pagar durante o serviço, atendê-lo de forma a superar tal expectativa e, por consequência, melhorar diversos outros aspectos implícitos a uma variável apenas, convergindo com Matos e Rodrigues (2019), em que os autores pontuam que, para a análise fatorial ter sentido, é preciso que as variáveis tenham uma alta correlação entre si.

No Fator 2, por sua vez, que, neste estudo, foi intitulado de obrigações da companhia, agrega as variáveis **Var 3 (Protocolos de segurança)**, **Var 6 (Proteção dos funcionários)**, **Var 13 (Cumprir**

**horários)** e **Var 14 (Entrega do serviço)**. Esse Fator isolado reflete 22,6% da variância total explicada. Diferente do Fator 1 (perfil de consumo), que considera os critérios que fazem seus consumidores pagarem a mais por alguma atribuição, neste, estão apresentados critérios considerados importantes para os usuários, independe de dispêndio, ou seja, atribuições que devem ser cumpridas, sem necessariamente haver um custo em real implícito.

Desde uma análise inicial, já é possível considerar que todas as variáveis conseguem compreender aqueles atributos que são de responsabilidade da companhia atender, como é o caso das variáveis **Var 13 (Cumprir horários)** e **Var 14 (Entrega do serviço)**. Estas compreendem a critérios básicos de qualquer organização, ou no relato presente, as companhias aéreas, que tratam de cumprir os horários estabelecidos e entregar o serviço conforme prometido. No primeiro caso, 79,4% dos usuários confirmam que é função da companhia cumprir os horários estabelecidos para a prestação do serviço, que, no caso, são os voos. Esse critério entra em total concordância com a **Var 14 (Entrega do serviço)**. Considerando apenas essas duas variáveis, é possível compreender a necessidade de a companhia cumprir com a prestação do serviço de forma assertiva para com seus consumidores. Outro ponto reforçado pelo Fator 2, é, novamente, a segurança no serviço apresentado. Isso pode ser observado, também, nas variáveis **Var 3 (Protocolos de segurança)**, **Var 6 (Proteção dos funcionários)**. Apesar de serem medidas de responsabilidade da companhia, essas variáveis podem ser agregadas no quesito segurança. Isso reforça a preocupação dos usuários com a segurança do serviço prestado, inclusive em atribuições não diretamente ligadas aos consumidores.

Pode-se considerar, também, a relação entre os dois fatores 1 e 2. No Fator 2, há uma preocupação com as obrigações que as companhias devem atender para a garantia de qualidade no serviço, enquanto, no Fator 1, são listadas atribuições de diferentes situações

as quais os consumidores se dispõem a pagar mais por elas. Como análise entre os Fatores 1 e 2, pode-se entender que 62,5% dos usuários requisitam que o serviço seja entregue conforme informado para seu público, mesmo que, para isso, o consumidor precise desembolsar uma quantia a mais.

Não diferente será com o Fator 3, nomeado de Atribuições dos Colaboradores. Esse Fator engloba as variáveis **Var 4 (Segurança na resolução de problemas)**, **Var 11 (Disposição em ajudar)** e **Var 16 (Zelo pela segurança do serviço)**, explicando 8% da variância total defendida por Hair Junior *et al.* (2009), nota-se, claramente, a preocupação dos usuários quanto a os colaboradores estarem dispostos a dar todo o suporte necessário aos clientes, como critério de qualidade apresentada. Segundo a análise, é muito importante que os colaboradores, além de compreenderem as diferentes emoções durante a pandemia, conforme mostrado no Fator 1 e será mostrado no Fator 4, estarem dispostos a contribuir para a melhoria do serviço apresentado, sendo solícitos em atender às demandas de seus usuários e como fator relevante para essa disposição, prevalece o quesito segurança.

Como consideração ao Fator 3, pode-se concluir que os usuários esperam dos colaboradores das companhias aéreas confiança como critério de medir a qualidade do serviço, mas não somente a confiança nos colaboradores, mas a premissa de que colaboradores que prezam a segurança do serviço aéreo na pandemia, sigam todos os protocolos impostos pelos órgãos de saúde, como o uso de máscaras, distanciamento social, não distribuição de lanches a bordo a fim de minimizar o contato com os colaboradores, tornando o processo de resolução de problemas ligados às medidas de proteção mais eficientes.

No que diz respeito ao Fator 4, nomeado de Medidas (**Var 17 Entender emoções** e **Var 18 Oferecer o serviço em horários sem fluxo**), embora não se possa considerar relações diretas entre essas variáveis (esse Fator explicou apenas cerca de 7% da variância

total) houve um interesse em explicá-lo por se tratar de uma relação indireta entre tais variáveis. Foi explicado que uma manutenção em uma variável pode acabar gerando um estímulo positivo em outra atribuição (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). E isso pode ser visto nesse Fator 4, considerando que os usuários julgam a importância dos diferentes usuários e suas reações emocionais quanto à pandemia e ao medo de viajar, e, em contrapartida, consideram válida a hipótese de inserir voos em horários que não gerem aglomerações (por exemplo, em horários noturnos, onde há menos fluxo de passageiros, serviços alimentícios e complementares que funcionem dentro dos aeroportos e oferta de voos), isso compreende a companhia o entendimento de que esses usuários que não se sentem seguros em viajar durante a pandemia, podem utilizar-se do serviço de transporte aéreo desde que haja possibilidade deste ser feito com um menor número de pessoas, refletindo, também, na preocupação com a aglomeração de pessoas utilizando o mesmo equipamento.

Também foi observado que a disposição dos colaboradores é considerada um critério de análise para o consumidor final. Como estão em contato direto com seus consumidores, este tem como objetivo garantir a confiança e a capacidade do serviço de modo que a garantia de que as medidas impostas sejam cumpridas rigorosamente, prezando a segurança total do serviço proposto. Além de que também entregar o serviço conforme prometido, dentro do horário previsto e com o mínimo de obstáculos para a real concretização do mesmo.

Ao analisar os 4 Fatores, pôde-se observar uma relação direta entre eles no quesito segurança. O Fator 1 (Perfil de consumo) trata diretamente do dispêndio que o consumidor está se propondo a pagar a fim de garantias na prestação do serviço de transporte. Considerando as variáveis analisadas, o foco dos respondentes concentra-se em como, no momento de cenário pandêmico, o serviço aéreo pode ser prestado e quais as exigências que os consumidores têm para que estes possam



efetivar sua compra e seu devido uso. O Fator 2 (Obrigações da companhia), segue a mesma lógica. Nele, foram identificadas atribuições ligadas às obrigações e às responsabilidades da companhia aérea em face da pandemia, e garantindo a segurança na prestação do serviço. O Fator 3 (Colaboradores), contribui com os deveres dos funcionários da companhia para com seus usuários, e as duas atribuições verificadas nesse Fator se trata da disposição em ajudar os passageiros somada a priorização pela segurança do serviço, inerente ao modelo padrão de serviço, enquanto o Fator 4 complementa o Fator 2 e 3, considerando que reconhecer as emoções que seus usuários têm no momento de pandemia e na utilização das aeronaves, pode permitir a companhia criar métodos e ações com base nas diferentes percepções sobre a pandemia em seus usuários.

Dessa forma, pode-se entender que a prioridade do serviço deve ser a confiança de seus usuários de que o serviço será prestado de forma a garantir a máxima segurança nos procedimentos exigidos no combate ao covid-19. Em se tratando do momento de pandemia estudado, considera-se essa segurança, não só a integridade física de quem esteja utilizando o serviço (viajar da origem ao destino com sucesso), mas sim garantir a segurança psicológica sobre os protocolos exigidos para a não proliferação do vírus garantindo a eficiência do serviço e respeitando as limitações impostas pelo cenário pandêmico.

## 5 CONCLUSÕES

Mesmo no período de pandemia, não se pode abdicar de oferecer o serviço de forma segura e com qualidade. Para isso, é fundamental entender o comportamento do consumidor de serviços, em específico, o consumidor do transporte aéreo brasileiro. Esses consumidores, como aponta Solomon (2016, p. 6) “assumem várias formas, desde uma criança de oito anos a um executivo de uma grande corporação que escolhe um sistema de computador de vários milhões de dólares”.

Após análise do perfil de consumo dos respondentes, foi observado que os consumidores consideram pagar mais por uma passagem aérea em companhias que demonstre segurança nos procedimentos de prevenção ao coronavírus exigidos, além de ter profissionais capacitados para lidar com o momento de pandemia. Por fim, os consumidores consideram o dispêndio em uma companhia que seja pontual e cumpra os horários dos voos. Em contrapartida, desconsideram pagar mais por uma companhia com aviões e demais equipamentos modernos e atraentes. Por meio da análise fatorial, foram analisadas 27 variáveis, em que, após 4 simulações no SPSS, foram reduzidas a 16 variáveis concentradas em 4 fatores latentes. Como resultado geral, foi evidenciado que os consumidores do transporte aéreo entendem como prioridade durante a pandemia de covid-19 a confiança de que o serviço aéreo será prestado de forma a garantir a máxima segurança nos procedimentos exigidos para combater a covid-19, não somente a integridade física da viagem, mas fatores psicológicos, como ansiedade e apreensão por utilizar o serviço aéreo no cenário pandêmico também devem ser levados em consideração como critérios de qualidade na tomada de decisão dos consumidores ao escolher a companhia aérea.

Concluindo, o problema da pesquisa, que a análise das expectativas dos consumidores do transporte aéreo no período de pandemia foi contemplada, uma vez que um fator imprescindível para a prestação do serviço aéreo durante um cenário pandêmico é a segurança. Por intermédio das análises do perfil de consumo e análise fatorial convergiram na identificação do que os consumidores do transporte aéreo buscam a segurança em poder viajar sem risco de contaminação pelo vírus, com profissionais capacitados para enfrentamento da pandemia, agilidade na resolução de problemas e comunicação efetiva para com seus usuários. Cabe às companhias aéreas reforçar os investimentos utilizados na pandemia para garantir o acesso ao transporte



aéreo de forma segura, garantindo a retomada do setor gradativamente de forma consciente, agregando valor ao seu consumidor. Sendo assim, esta pesquisa pode contribuir para promover melhorias no setor aéreo, garantindo a satisfação dos consumidores no momento delicado que é a pandemia e permitindo esses ter conhecimento do serviço a ser adquirido, tornando o processo de tomada de decisão mais consciente e analítica.

Com os resultados aqui obtidos, as empresas podem adequar melhor o serviço prestado a fim de atender às necessidades de seus consumidores, excedendo as expectativas deste e, por consequência, garantindo o transporte de forma segura, responsiva e ágil por meio do globo. Academicamente, esta pesquisa utilizou de conhecimentos científicos, como o uso do SPSS, elaboração da escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 2014), para aplicação no cotidiano da sociedade.

A contribuição acadêmica e gerencial desta pesquisa está diretamente relacionada às análises realizadas na seção de análise de dados e discussões. As companhias aéreas podem melhorar seus serviços prestados, atendendo às necessidades de seus consumidores e, assim, exceder as expectativas destes ao adquirir o serviço oferecido.

Uma limitação desta pesquisa foi por esta ter sido desenvolvida durante o período de pandemia da Covid-19 no Brasil, onde, por recomendações dos órgãos de saúde competentes, foram determinados o distanciamento social, a utilização de máscaras e a recomendação de evitar aglomerações. Por consequência direta dessas diretrizes, a pesquisa impossibilitou a pesquisa em campo em mais aeroportos para realizar entrevistas com usuários que tenham utilizados o serviço durante a pandemia, impossibilitando a análise do real desempenho das companhias no cenário pandêmico. Como trabalhos futuros, pode-se realizar uma análise comparativa da situação pesquisada para um público ampliado, para uma determinada companhia aérea ou

considerando um momento pós-pandêmico acerca da COVID-19.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC. **Demanda doméstica por voos cai 32,9% em março, após pandemia do novo coronavírus.** 2020a. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/noticias/2020/demanda-domestica-por-voos-cai-32-9-em-marco-apos-pandemia-do-novo-coronavirus>. Acesso em: 29 set. 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC. **Cuidados ao viajar.** 2020b. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/coronavirus/passageiros/cuidados-ao-viajar>. Acesso em: 22 nov. 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC. **Dados do Anuário do Transporte Aéreo.** 2020c. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/anuario-do-transporte-aereo/dados-do-anuario-do-transporte-aereo>. Acesso em: 25 set. 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC. **Principais medidas do setor aéreo após início da pandemia de Covid-19 – Linha do Tempo.** 2020d. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/coronavirus/linha-do-tempo>. Acesso em: 22 nov. 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC. **Pesquisa do MInfra indica confiança dos passageiros em medidas sanitárias no setor aéreo.** 2020e. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/noticias/2020/pesquisa-do-minfra-indica-confianca-dos-passageiros-em-medidas-sanitarias-no-setor-aereo>. Acesso em: 22 nov. 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC. **Mercado aéreo em 2019: maior número de passageiros transportados da série histórica.** 2020f. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/noticias/2020/mercado-aereo-regis>

tra-maior-numero-de-passageiros-transportados-da-serie-historica. Acesso em: 22 nov. 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC. **Orientações aos operadores aéreos**. 2020g. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/coronavirus/empresas-aereas>. Acesso em: 29 abr. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS AÉREAS - ABEAR. **Aviação comercial brasileira contribuiu com 1,4% do PIB nacional em 2019**. 2020a. Disponível em: <https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/aviacao-comercial-brasileira-contribuiu-com-14-do-pib-nacional-em-2019/>. Acesso em: 24 set. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS AÉREAS - ABEAR. **Aéreas brasileiras transportaram 104,4 milhões de passageiros em 2019**. 2020b. Disponível em: <https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/aereas-brasileiras-transportaram-1044-milhoes-de-passageiros-em-2019/>. Acesso em: 25 set. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA - ABEP. **Alterações na aplicação do Critério Brasil, válidas a partir de 01/06/2022**. 2022. Disponível em: [https://abep.org/criterioBr/01\\_cceb\\_2022.pdf](https://abep.org/criterioBr/01_cceb_2022.pdf). Acesso em: 5 jun. 2023.

BEZERRA, Leonardo Ferreira; ZOUAIN, Deborah Moraes. Análise dos Fatores que Influenciam o Processo de Avaliação de Desempenho no Serviço Público. **Revista FSA**, Teresina, ano 1, v. 18, n. 4, p. 3-29, 14 abr. 2021. DOI 10.12819/2021.18.4.1. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2260/491492742>. Acesso em: 15 jul. 2021.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração Estratégica de Serviços**. [S.l.]: Atlas, 2018.

CORRÊA, H. L.; CAHON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. [S.l.]: Atlas, 2002.

DEUS, Valenna Cássia de; MATTOS, Carlos André Corrêa de; FERNANDES, José Augusto Lacerda. As competências docentes na perspectiva da geração y: uma investigação entre estudantes do bacharelado em administração. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 8, n. 1, p. 55-69, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2291/848>. Acesso em: 24 mar. 2022.

DORION, E. C. H. Reflexão sobre os impactos da pandemia covid-19 no setor de serviços e comércio e as perspectivas de retomada e mudanças para a sociedade. **FAPEGRS**, 2021. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2021/03/Textos-para-Discussao-25-Reflexao-sobre-os-impactos-da-pandemia-COVID-19-no-setor-de-Servicos-e-Comercio.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.

GABRIEL, M. O.; PELISSARI, A. S.; OLIVEIRA, M. P. V. D. Relacionamento com clientes do setor farmacêutico em vitória-es: uma análise dos impactos do nível de serviço esperado e ofertado na fidelização dos clientes. **Revista Eletrônica de Administração**, Vitória, p. 65-89, 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/36004/28713>. Acesso em: 28 jul. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR JUNIOR, J. *et al.* **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.

HOYER, W. D.; MACINNIS, D. J. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **PIB sobe 0,6% no terceiro trimestre puxado por serviços e indústria**. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=fatia%20pib&searchphrase=all>. Acesso em: 24 set. 2020.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORTATION ASSOCIATION - IATA. **Don't Make A Slow**

- Recovery More Difficult with Quarantine Measures.** 2020. Disponível em: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-05-13-03/>. Acesso em: 13 out. 2020.
- INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION - ICAO. **Impact of COVID-19 on CORSIA implementation in 2020.** 2020. Disponível em: <https://www.icao.int/environmental-protection/CORSIA/Pages/CORSIA-and-Covid-19.aspx>. Acesso em: 5 out. 2020.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson, 2012.
- LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do Consumidor e Marketing de Relacionamento.** Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2019.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços - Conceitos, Exercícios, Casos Práticos.** São Paulo: Atlas, 2019.
- LAS CASAS, A. L.; LORA, J. **Marketing de Serviços: Como criar valores e experiências positivas aos clientes.** São Paulo: Atlas, 2019.
- MARTINELLI, Fernando Baracho. **Gestão da Qualidade Total.** [S.l.]: UCBR, 2009.
- MARANGONI, S. Suzana. **Marketing de Serviços.** Rio de Janeiro: Estácio, 2015.
- MATOS, Daniel Abud Seabra; RODRIGUES, Erica Castilho. **Análise fatorial.** Brasília: Enap, 2019.
- OLIVEIRA, A. C. D.; LUCAS, T. C.; IQUIAPAZA, R. A. O que a pandemia da covid-19 tem nos ensinado sobre adoção de medidas de precaução?. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 29, 2020. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/tce/v29/pt\\_1980-265X-tce-29-e20200106.pdf](https://www.scielo.br/pdf/tce/v29/pt_1980-265X-tce-29-e20200106.pdf). Acesso em: 25 set. 2020.
- PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019a.
- PALADINI, E. P. **Gestão e Avaliação da Qualidade: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas, 2019b.
- PALADINI, E. P.; BRIDI, E. **Gestão e Avaliação da Qualidade em Serviços para Organizações Competitivas.** São Paulo: Atlas, 2013.
- PALADINI, E. P. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. **A Excelência em Serviços: Como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes.** [S.l.]: Editora Saraiva, 2014.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, p. 12-40, 1988. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/225083802\\_SERVQUAL\\_A\\_multiple\\_Item\\_Scale\\_for\\_measuring\\_consumer\\_perceptions\\_of\\_service\\_quality](https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple_Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality). Acesso em: 1 nov. 2020.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224298504900403>. Acesso em: 25 set. 2020.
- PENA, M. M. *et al.* O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, p. 1235-1240, 2013. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v47n5/pt\\_0080-6234-reeusp-47-05-1227.pdf](https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v47n5/pt_0080-6234-reeusp-47-05-1227.pdf). Acesso em: 8 nov. 2020.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. **UC IRVINE**, 1993. Disponível em: <https://escholarship.org/content/qt6cs4s5f0/qt6cs4s5f0.pdf?t=lnpubd>. Acesso em: 22 nov. 2020.

ROCHA, R. A. D.; PLATT, A. A. Administração de Marketing. Florianópolis: **Universidade Federal de Santa Catarina**, 2015.

SANTOS, A. D.; URDAN, A. T.; MANGINI, E. R. A gestão de mudanças como forma de melhoria da qualidade dos serviços de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Tecnologia**, p. 208-227, 2016. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/912/647>. Acesso em: 22 mai 2021.

SILVA, L. C. S.; KOVALESKI, J. L.; GAIA, S. Qualidade Em Serviços: Uma Análise Teórica Sobre As Principais Características. **Revista Gestão Industrial, Paraná**, p. 140-153, 2011. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/1024/763>. Acesso em: 25 set. 2020.

SOLOMON, M. O Comportamento do consumidor: Comprando, possuindo e sendo. [S.l.]: **Bookman Editora**, 2016.

TOLEDO, J. C. de *et al.* **Qualidade: Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

## ARTIGOS

### FATORES DETERMINANTES DE POSTURAS GERENCIAIS ESTRATÉGICAS EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

### DETERMINING FACTORS OF STRATEGIC MANAGEMENT POSTURE IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

#### RESUMO

Os gestores organizacionais adotam ações que bloqueiam a aproximação com os atores político-sociais (postura *buffering*) e as ações que criam pontes estratégicas (postura *bridging*). No entanto, a literatura sobre *stakeholders* fornece informações escassas sobre o envolvimento entre micro e pequenas empresas e os seus públicos. A pesquisa investigou os fatores determinantes das atividades *buffering* e *bridging* em micro e pequenas empresas. Utilizando uma amostra de 160 empresas, foram testadas hipóteses baseadas nas contingências ambientais, na dependência de recursos, responsabilidade social corporativa e abordagem teórica dos *stakeholders*. O processo de análise foi modelagem de equações estruturais. Verificou-se que o poder organizacional não determinou nenhuma postura, e que as incertezas ambientais e a iniciativa estratégica dos gestores determinaram *bridging* e *buffering*. O pioneirismo estratégico dos gestores foi o fator mais importante para a postura *bridging*, mas, quando enfrentam incertezas, as empresas protegem-se com mais intensidade das demandas dos *stakeholders* sociais que dos políticos.

**Palavras-chave:** postura gerencial; relações públicas; stakeholders; micro e pequenas empresas.

**Anderson Queiroz Lemos**  
andersonqadm@gmail.com

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Professor da Universidade Federal Rural do Semi-Árido: Pau dos Ferros - RN - BR.

#### ABSTRACT

Organizational managers adopt actions that block approximation with political and social actors (*buffering* posture) and actions that create strategic bridges (*bridging* posture). However, the literature on stakeholders provides scarce information about the engagement between micro and small companies and their public. The research



investigated the determining factors of buffering and bridging activities in micro and small companies. Using a sample of 160 companies, hypotheses based on environmental contingency, resource dependence, corporate social responsibility, and the theoretical approach of stakeholders were tested. The analysis process was structural equation modeling. It was found that organizational power did not determine any posture and that environmental uncertainties and the strategic initiative of managers determined bridging and buffering. The strategic pioneering spirit of managers was the most important factor for the bridging posture, but when facing uncertainties, companies protect themselves more intensely from the demands of social stakeholders than from the political ones.

Keywords: managerial posture; public relations; interested parts; micro and small businesses.

## 1 INTRODUÇÃO

A prática da estratégia empresarial tem sido tema frequente de estudos quanto às ações de relacionamento com as partes interessadas (SILVA; SILVA; TEIXEIRA, 2022). As atividades de relações públicas são exaustivamente estudadas no âmbito das grandes organizações, em que o debate sobre o conflito de escolha entre uma postura mais responsável e flexível das empresas em relação aos grupos de interesses (*stakeholders*) e a satisfação de interesses próprios como o lucro, por exemplo, perpassam por ações de comportamento ético e manutenção da legitimidade em face das pressões externas, bem como sobre a capacidade de as organizações forçarem mudanças em regras institucionalmente estabelecidas visando a vantagens individuais ou de classe (BANSAL; SONG, 2017).

Nas organizações de grande porte, são os profissionais das relações públicas que envolvem os atores políticos e sociais e explicam as diretrizes das empresas que

representam, estimando as consequências dessa interação nas transformações organizacionais por meio de ações que bloqueiam a aproximação legítima com os atores político-sociais ao modificar o ambiente a seu favor (postura *buffering*), e ações que criam pontes estratégicas (postura *bridging*) adaptando-se aos interesses desses atores (MEZNAR; NIGHT, 1995). Quanto à postura *buffering*, cita-se o *lobby* das multinacionais petrolíferas no Congresso Nacional para aprovação de leis que as isentem de importar livremente insumos e equipamentos da cadeia do setor sem qualquer taxa, com perdas na arrecadação de impostos aos cofres públicos na ordem de um trilhão de reais (RBA, 2017). Quanto à postura *bridging*, veja-se a quantidade de protocolos de biossegurança para prevenção à COVID-19 as empresas do setor turístico brasileiro adotaram para obter o direito a operar em época de crise pandêmica.

É improvável que as Micro e Pequenas Empresas (MPes) possuam um setor que envolva agentes governamentais em uma função política, governamental e de solução de conflitos, sendo esta a própria função do agente de relações públicas (SIMÕES, 1995). Elas estão limitadas pela estrutura organizacional simples com decisões centralizadas e coordenação por supervisão direta (MINTZBERG; QUINN, 1996). Com efeito, a comunicação externa e o comportamento estratégico da empresa são funções do próprio empresário (PICCHIAI, 2016).

Contudo, fora a regra de que são as grandes empresas que modificam o ambiente em seu favor, um dos grupos de pressão mais influentes no Congresso Nacional é o das MPes, que conquistaram benefícios fiscais com a criação da [Lei complementar nº 123/2006, o simples nacional](#) (gov.br, 2021). Dada a capacidade de as MPes também gerenciarem as suas relações com os atores relevantes a seus interesses, pergunta-se: qual a intensidade das posturas gerenciais *buffering* e *bridging* adotadas pelas MPes com os atores político-sociais? O objetivo desta pesquisa foi investigar os fatores determinantes das



atividades *buffering* e *bridging* em micro e pequenas empresas.

Após a introdução, o artigo centra-se nos conceitos de *buffering* e *bridging*. Em seguida, apresentam-se as hipóteses da pesquisa desenvolvidas por Meznar e Night (1995) envoltas na teoria da contingência, na teoria da dependência de recursos e na responsabilidade social corporativa. A análise dos dados ocorreu via Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Por fim, as conclusões da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 POSTURAS ESTRATÉGICAS *BUFFERING* E *BRIDGING*

Estratégias são cursos de ação de longo prazo que implicam a alocação de recursos para alcançar objetivos (DIPAOLA; MORAN, 2005). Elas constroem ações que ultrapassam as fronteiras organizacionais, o que demanda ligar as redes internas às fontes de informações externas com confiabilidade, credibilidade e legitimidade (SAFFORD *et al.*, 2017). O papel do agente de relações públicas de uma empresa é transpor as fronteiras da organização conectando redes de relacionamento internas e externas, coletando informações e transmitindo-as às partes interessadas. Ao manter contato com diversos atores, ele traz dados do ambiente externo para auxiliar na tomada de decisão (POST *et al.*, 1982). É uma ação de cultivar relações externas por causa do valor atribuído às suas informações (ERNST; CHROBOT-MASON, 2012).

*Stakeholders* são “pessoas ou grupos de pessoas com interesses legítimos em procedimentos ou aspectos importantes nas atividades organizacionais” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 85). A sociedade, enquanto um conjunto de indivíduos interessados nas atividades organizacionais, ao mesmo tempo em que possui poder de escolha e compra, preocupa-se com a preservação do meio ambiente e com a qualidade de vida no seu entorno. O governo é uma sociedade política, que visa a uma

utilidade geral e duradoura que envolve a vida do homem e das organizações por meio de ações políticas. Cabe ao agente de relações públicas interagir com os atores político-sociais via duas estratégias opostas, mas não mutuamente excludentes (KIM; KRISHNA, 2017). Uma de proteger a organização dos interesses de atores externos (*buffering*) e outra de criar pontes com estes atores a fim de adaptar e ou antecipar as suas atividades organizacionais às expectativas externas (*bridging*).

O dicionário Oxford (1999, p. 342) define *buffer* como “proteção”. É uma abordagem que circunscreve os efeitos dos *stakeholders* externos à firma. É uma postura que prevê e protege as empresas das incertezas ambientais por meio de estratégias que denotam imposição de critérios e ausência de flexibilidade administrativa (HARRISON; JOHN, 1996). É uma postura de comunicação assimétrica com os *stakeholders* e defesa de interesses próprios, com manipulação de opinião pública e modelagem de cenários, que repulsa ou bloqueia as interferências externas que possam influenciar as políticas da empresa enquanto ela mantém um comportamento antiético (KIM; KRISHNA, 2017).

A empresa adota a postura *buffering* quando despende energia para manter as pressões externas longe de influenciar as suas operações internas. Freeman e Mcvea (2001) definem como características genéricas da postura *buffering*: erguer barreiras entre a firma e os *stakeholders* externos e demonstrar baixa flexibilidade para aceitação de mudanças internas. A tendência é uma gestão de relacionamentos instrumental, de maximização de utilidades.

Tem-se, como exemplo, a instalação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em 1941 na cidade de Volta Redonda (RJ), que veio com a promessa de desenvolvimento e modernização difundida mediante discurso de “necessidade” e única opção para a sociedade. Contudo, o período pós-privatização da empresa trouxe um enfoque na redução dos movimentos populares, sociais e sindicais (SILVA; ABDALLA, 2020, p. 56).

O sindicato transformou-se num sindicato de “parceria” e a cidade se viu dependente da grande siderúrgica. Esses fatos ilustram o poder da grande empresa ao influenciar e moldar seu contexto sociocultural, pois independentemente de todas as manifestações e resistência, a privatização ocorreu e a cidade curvou-se ao poder corporativo.

Entretanto, as janelas de oportunidades do ambiente externo também servem as atividades *bridging*. Pela abordagem teórica dos *stakeholders*, as organizações não devem possuir relacionamentos fugazes. Os relacionamentos devem ser gerenciados ao longo do tempo, gerando, assim, vínculos inter-organizacionais (FREEMAN; MCVEA, 2001). As estratégias *bridging* propiciam pontes entre as empresas e seus *stakeholders* visando ao alcance de objetivos em comum. O dicionário Oxford (1999, p. 339) define *bridge* como sendo “ponte, vínculo, reduzir as diferenças entre as partes”. Esta postura é baseada na pró-atividade para a geração de interdependência organizacional, visando ao alcance de objetivos mútuos.

A postura *bridging* adapta as rotinas e atividades internas da organização com as expectativas dos *stakeholders* externos. Neste esforço, o relações públicas coleta informações sobre suas necessidades reais, elencando as demandas por prioridade; comunica-os sobre temas relevantes com o foco para coletar esforços e desenvolve técnicas para monitorar esses temas; coordena o armazenamento de informações vindas de suas redes de contatos e cria relatórios apropriados para realização de ações orientadas.

## 2.2 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

### 2.2.1 As incertezas ambientais e as posturas gerenciais

Incertezas ambientais são dificuldades para as organizações serem eficientes e eficazes (LEAL, 2005). Para existirem, as organizações

precisam de certo grau de previsibilidade ambiental. Com efeito, incertezas são ameaças à consecução de objetivos. E muito do comportamento organizacional pode ser entendido pelo fato de as organizações terem que interagir com um ambiente que não podem mudar, mas terem que se adaptar a ele.

Estudos sobre a estrutura, ambiente econômico, tecnologia da empresa e comportamento dos dirigentes construíram a teoria da contingência (LAWRENCE; LORSCH, 1967), em uma perspectiva de que tudo é relativo na estruturação e no comportamento organizacional, na adaptação das técnicas administrativas e na forma organizacional que apoiará a realização das estratégias deliberadas. O ano de 2020 foi marcado pela COVID-19, trazendo incertezas para os negócios. Em meio às restrições impostas de distanciamento físico por decretos via agências sanitárias para consumo no local, o setor de restaurantes, por exemplo, investiu nos serviços para retirada no local e na modalidade *delivery* (BOTELHO; CARDOSO; CANELLA, 2020).

Tem-se uma diferença de posturas gerenciais entre interagir com o ambiente e obter dele meios necessários ao alcance de objetivos, com o benefício de obter a legitimidade das partes envolvidas, e a necessidade de evitar as incertezas para garantir a integridade de sua tecnologia, segredos industriais etc., mantendo, assim, as suas rotinas inalteradas. Veja-se a tensão entre a necessidade de confidencialidade das informações sobre transferência de tecnologia dos produtos estratégicos de defesa, que requer a proteção do segredo industrial, e a invocação da Lei de Acesso à Informação (LAI) por parte de atores externos. A revelação da localização, a justificativa ou a necessidade de contratação atribuída aos produtos e serviços especificados no Decreto n. 2.295/97, bem como as características dos respectivos objetos contratuais, especificações, ou mesmo as suas quantidades, colocam em risco a segurança nacional, e, portanto, essas informações não fazem parte do preceito geral de publicidade contido na LAI, sendo

dispensadas as respectivas licitações (BRASIL, 1997, 2021). Neste caso, a postura de bloqueio que protege dados se sobressai a LAI por encontrar morada na justificativa de “[...] que não haja o uso indevido e não autorizado por empresas concorrentes, comprometendo o retorno e o sucesso dos resultados de todos os investimentos atribuídos ao desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil” (LAMAS; MELO; GHESTI, 2022, p. 802).

Em suma, devido às incertezas ambientais, as estratégias variam para que as organizações sobrevivam (BARUAH; WARD, 2015), controlando aquilo que pode acontecer; ou ajustando-se às mudanças que não podem controlar (MEZNAR; NIGHT, 1995). Assim, as duas primeiras hipóteses da pesquisa são:

H<sub>1A</sub>: a postura *bridging* é influenciada positivamente pelas incertezas ambientais;

H<sub>1B</sub>: a postura *buffering* é influenciada positivamente pelas incertezas ambientais.

### 2.2.2 Poder organizacional e as posturas gerenciais

No âmbito filosófico das relações entre sociedade, estado e governo, poder e potência são sinônimos de conotação temporal distinta e indicam a capacidade de fazer algo no presente e a capacidade futura de fazer ou transformar algo de forma econômica, ideológica e política (BOBBIO, 2007). Esta sessão relaciona tamanho organizacional e importância relativa dos produtos e serviços como fontes de poder organizacional que moldam o ambiente.

O tamanho organizacional é contado pela história como um fator de poder usado para moldar o ambiente. A Companhia Holandesa das Índias Orientais, criada no século XV por empresários com apoio do Governo dos Países Baixos para comercializar com a Ásia, com mais de 50 mil funcionários, provavelmente, foi a primeira organização além-fronteiras a concentrar poder suficiente para cobrar impostos, criar guerras e assinar acordos comerciais. Enfim, moldar o ambiente a seu favor (ALBUQUERQUE, 2012).

Com R\$ 1,508 bilhões em impostos recolhidos em 2017 (17,38% dos impostos arrecadados por todos os setores de bebidas no país), os empresários do setor de refrigerantes nacional se reúnem com parlamentares para o lançamento da Frente Parlamentar Mista em Defesa da Indústria Brasileira de Bebida (AFEBRAS, 2019). A pressão deste setor sobre o governo visou à edição de decretos que reduzissem, gradualmente, a alíquota de IPI sobre o xarope de refrigerantes até o patamar de 4% no ano de 2020, melhorando a competitividade perante empresas multinacionais do setor (AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS, 2018).

O montante de controle que o ambiente político-social pode exercer sobre uma empresa depende do poder que esta exerce no ambiente. Vejam-se as estratégias e contraestratégias de movimentos sociais que fazem frente às atividades que causam impactos socioambientais e violações de direitos humanos causados pelas grandes mineradoras no país, “principalmente daqueles que se encontram numa condição histórica e econômica de vulnerabilização” (MATTOS NETO; REBELO, 2018, p. 249). Os conflitos entre as mineradoras e as comunidades locais se dão em função da disputa pelo controle e gestão do território, consequentemente, pelos impactos socioambientais que decorrem da extração.

O trabalho de Meznar e Nigh (1995), em 89 empresas norte-americanas, levantou a hipótese de que relacionava o tamanho da organização à intenção destas em modificar as condições ambientais. Conforme os autores, o tamanho da organização foi o fator mais importante para explicar a adoção da postura *buffering* em relação às pressões ambientais. A possibilidade de o tamanho organizacional influenciar na adoção da postura *buffering* baseia-se em suas condições internas. Em empresas que incorrem em limitações econômicas, decisões para tentar influenciar o ambiente podem não ser possíveis de ser tomadas. Segundo Hall (2004, p. 253), “organizações de pequeno porte, por exemplo, têm muito menos poder do que grandes organizações para alterar seus

ambientes”. Dessa forma, empresas de menor porte são menos capazes de resistir às pressões externas, sendo mais suscetíveis a adaptarem seu comportamento para garantir legitimidade. As próximas hipóteses levantadas por Meznar e Nigh (1995) são:

$H_{2A}$ : a postura *buffering* é influenciada positivamente pelo tamanho da empresa;

$H_{2B}$ : a postura *bridging* é influenciada negativamente pelo tamanho da empresa.

A teoria da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCICK, 1978) ensina que as organizações dependem do ambiente para obterem os recursos necessários ao desenvolvimento de suas estratégias e alcance de objetivos. Seu postulado é que as organizações não são autossuficientes na geração dos meios de que necessitam, o que as leva a participar de trocas e transações com outras organizações (SÁNCHEZ; ROTUNDO, 2018).

A premissa da teoria da dependência de recursos é a de que quanto mais uma organização depende de outra, maior o poder da que detém os recursos, tendo implicações importantes na compreensão dos processos de padronização versus adaptação no estabelecimento de alianças (JUN *et al.*, 2014). Na captação de recursos, os gestores precisam ser politicamente ativos e construir um ambiente em que irão influenciar e manipular a ação das outras organizações para o seu próprio benefício e/ou atender às demandas e necessidades dos atores detentores de recursos no ambiente, adaptando-se a ele.

Um importante fator para que uma organização possa estabelecer sua posição de dominação no mercado está relacionado à importância relativa dos recursos possuídos. Controle denota poder, então, se uma organização possui a capacidade de oferecer produtos e serviços importantes às necessidades da sociedade, consequentemente, possuirá subsídios para ter algum controle sobre ela. É complexo definir o que é um produto essencial dada a relatividade da necessidade concreta do ser humano; contudo, para além das margens de interpretação, uma empresa que oferece serviços ou bens essenciais e que não possam

ser copiados facilmente por concorrentes em um curto espaço de tempo, “está numa posição de poder com relação aos *stakeholders* políticos e sociais” (MEZNAR; NIGH, 1995, p. 5).

Produtos farmacêuticos são indispensáveis, e dezenas de empresas da indústria farmacêutica norte americana enxergaram na pandemia de COVID – 19 uma oportunidade de recompensas financeiras na produção de vacinas, tratamentos e medicamentos. O setor farmacêutico norte americano é conhecido pela ausência de regulamentação de preços e disposição dos lobistas para influenciar o congresso na utilização de recursos públicos no desenvolvimento de pesquisa e desenvolvimento, cujos produtos resultantes serão pagos pelos próprios contribuintes (POSNER, 2020). Entre os medicamentos desenvolvidos com financiamento público, e que são lucrativos para as empresas privadas estão o AZT (contra o HIV), e o Kymriah (tratamento de câncer) (LERNER, 2021).

Assim, as hipóteses levantadas por Meznar e Nigh (1995) para a relação entre a importância relativa dos recursos/serviços oferecidos por uma empresa e o comportamento estratégico dos seus gestores foram:

$H_{3A}$ : a postura *buffering* é influenciada positivamente pela percepção de importância dos produtos e ou serviços ofertados;

$H_{3B}$ : a postura *bridging* é influenciada negativamente pela percepção de importância dos produtos e ou serviços ofertados.

### 2.2.3 Visibilidade pública e as posturas gerenciais

A participação da visibilidade no poder organizacional (tamanho e importância dos recursos) é controversa (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Contudo, o poder de uma imagem corporativa, ou aquilo que o nome da empresa representa, pode legitimá-la em face das cobranças dos *stakeholders*, mas também, não necessariamente, atender a seus interesses. Evidências de estratégias de *marketing*, gerenciamento de marca e maximização de



publicidade e imagem corporativa foram usadas por organizações asiáticas para mudar a atitude e o comportamento dos clientes em função de interesses comerciais (KIM; KIM, 2016).

A incorporação de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) pelas empresas transformou-se em um ativo tangível financeiro quando percebido pelos investidores que buscam por aplicações responsáveis. Estudos demonstram a relação positiva entre as práticas de ESG em sociedades anônimas de capital aberto e a geração de valor. A ideia central é que os investidores atentos percebem maior segurança quanto aos riscos, uma vez que a boa governança associada a questões socioambientais são pilares da perenidade do negócio. Em contrapartida, a receptividade do mercado provoca aumento da reputação e estreitamento das relações com *stakeholders* (REDECKER; TRINDADE, 2021).

Em contrapartida, as externalidades negativas provocadas por um escândalo corporativo podem destruir as vantagens de manter-se no anonimato e não ter de alterar a estrutura interna da organização para adaptar-se às exigências externas. Em janeiro de 2019, a mineradora Vale do Rio Doce S/A iniciou uma campanha publicitária para melhorar a sua imagem institucional com a promessa de gastar cinco bilhões de reais para descontinuar todas as barragens que usavam a mesma tecnologia da que rompeu e provocou o desastre ambiental de Brumadinho em Minas Gerais, ceifando, aproximadamente, 270 vidas. Essas ações modificaram o plano de extração de minério de ferro da companhia, para além de uma série de outras adaptações estruturais.

Como forma de se resguardarem, as organizações tendem a evitar a sua exposição negativa na mídia, para não terem de se explicar aos diversos grupos de interesse sobre as ocorrências. À medida que a companhia aumenta de tamanho, aumenta também a preocupação e o compromisso na reestruturação da organização para facilitar as respostas às questões sociais. Ações de RSC geram muita visibilidade, e estas são, majoritariamente,

realizadas por grandes empresas, muito por causa das pequenas empresas, frequentemente, não estarem sujeitas à legislação no que diz respeito ao bem-estar social na indústria.

Assim, as hipóteses levantadas por Meznar e Nigh (1995) para a relação entre a visibilidade pública de uma empresa e o comportamento estratégico dos seus gestores foram:

H<sub>4A</sub>: a visibilidade pública influencia, positivamente, a adoção da postura *bridging*;

H<sub>4B</sub>: a visibilidade pública influencia, positivamente, a adoção da postura *buffering*;

No contexto dos estudos sociais e organizacionais, o tamanho da organização, por meio da força do seu capital, tem demonstrado ser um fator determinante de influência no ambiente em que opera (SANTOS; CLARO, 2014). Com efeito, Meznar e Nigh (1995) entendem que a visibilidade pública é predita pelo tamanho da empresa.

H<sub>4C</sub>: o tamanho da empresa influencia, positivamente, em sua visibilidade pública.

#### 2.2.4 Iniciativas estratégias empresariais e as posturas gerenciais

As empresas são entidades econômicas que possuem o lucro como a sua principal medida de maximização de valor. Essa função objetiva contrapõe a propositura de aceitar concomitantemente *as demandas das partes interessadas* (JENSEN, 2002). Entretanto, o conceito de maximização de valor também carrega consigo fatores de ordem subjetiva, como as expectativas dos *stakeholders* e do ambiente (SOUSA; WEFORT; CILLO, 2015).

*Esses pensamentos antagônicos não são excludentes, mas noções complementares. No novo contexto da sustentabilidade organizacional, a responsabilidade social corporativa (RSC) é considerada estratégica porque ela não se dissocia da rentabilidade. Conforme Oliveira, Ferreira e Lima (2015), o compromisso das organizações na busca do equilíbrio com as ações econômicas, social e ambiental é amplo, uma vez que envolve desenvolvimento econômico, a*

melhoria da qualidade de vida da sociedade e do meio ambiente.

Em uma perspectiva de formação da estratégia empresarial deliberada, a Escola do *Design* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) explica que a RSC e os valores gerenciais seriam elementos que influenciam no processo de elaboração, avaliação e escolha da estratégia. A estratégia da empresa moderna passa a ser percebida pela intensidade de sua “filosofia” em ser a pioneira e liderar outras empresas, ou por adotar iniciativas que atendam às expectativas de seus *stakeholders* mais relevantes. Por essa “filosofia”, a orientação seria de que as estratégias devessem contemplar os interesses político-sociais do ambiente. Essa adequação é intitulada de “iniciativa estratégica empresarial” (MEZGAR; NIGH, 1995).

*A iniciativa estratégica pode ser mensurada pela intensidade com o que os gestores se inclinam para satisfazer às demandas por ações e expectativas dos stakeholders, mesmo sem ter obrigação legal para isso (PINTO; LEMOS; ROCHA, 2009). Possivelmente, pela obrigação moral e para minimizar os efeitos das expectativas ambientais externas, os gestores das organizações estão engajando-se em certas iniciativas estratégicas.*

No ano 2000, com o lançamento da linha de produtos Ekos, a marca Natura passou a adotar valores e comportamentos estratégicos socioambientais a fim de aproximar-se dos interesses dos seus *stakeholders*. A companhia de cosméticos incluiu, no seu novo modelo de negócios, as comunidades agroextrativistas da Amazônia, repartindo benefícios em troca de acesso ao patrimônio genético e conhecimento tradicional associado (NATURA, 2014).

Todas as organizações assumem papéis na vida das pessoas. *À medida que a sociedade ganhou poder de escolha, embutido no novo contexto empresarial, surgiu a responsabilidade das empresas de cuidar mais ativamente dos seus stakeholders.* Desta interação, emerge a identidade e a legitimação da sociedade (KRIEGER; ANDION, 2014). *No caso da sociedade, esta obrigação era,*

*originalmente, do estado; entretanto, boa parte dessa tarefa foi assumida pelas empresas (MELO NETO; FROES, 2001).* A própria legislação societária brasileira reconhece a importância do atendimento aos interesses dos *stakeholders* na Lei nº 6.404/76.

*Para obter legitimidade, as empresas precisam estar em conformidade e atender às expectativas de determinados grupos de interesse por meio de iniciativas estratégicas.* O pioneirismo em ter iniciativas que atendam às expectativas externas deve resultar em uma relação direta e aberta com os *stakeholders*. Por outro lado, várias empresas enfatizam a competição, o individualismo e a autoeficiência, para usufruir ao máximo do ambiente (FREEMAN; MCVEA, 2001). Em 1995, a empresa Shell decidiu afundar a sua plataforma petrolífera no mar do Norte, gerando protestos da sociedade e de grupos organizados, como o *Greenpeace*. Nos anos 1990, a Nike foi boicotada por parte dos consumidores sob a acusação de operar com fornecedores que incorriam em práticas laborais abusivas (VASCONCELOS, 2022). Até meados dos anos 1990, *não havia* uma consciência coletiva sobre o alcance da RSA, o que fez a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais das empresas em suas operações e na sua interação com os *stakeholders* ser questionada.

Dessa forma, Mezgar e Nigh (1995) elaboraram *hipóteses para correlacionar as iniciativas estratégicas dos gestores às posturas gerenciais bridging e buffering*.

$H_{5A}$ : a postura *bridging* é influenciada, positivamente, pela intensidade da filosofia dos gestores em ter iniciativas estratégicas;

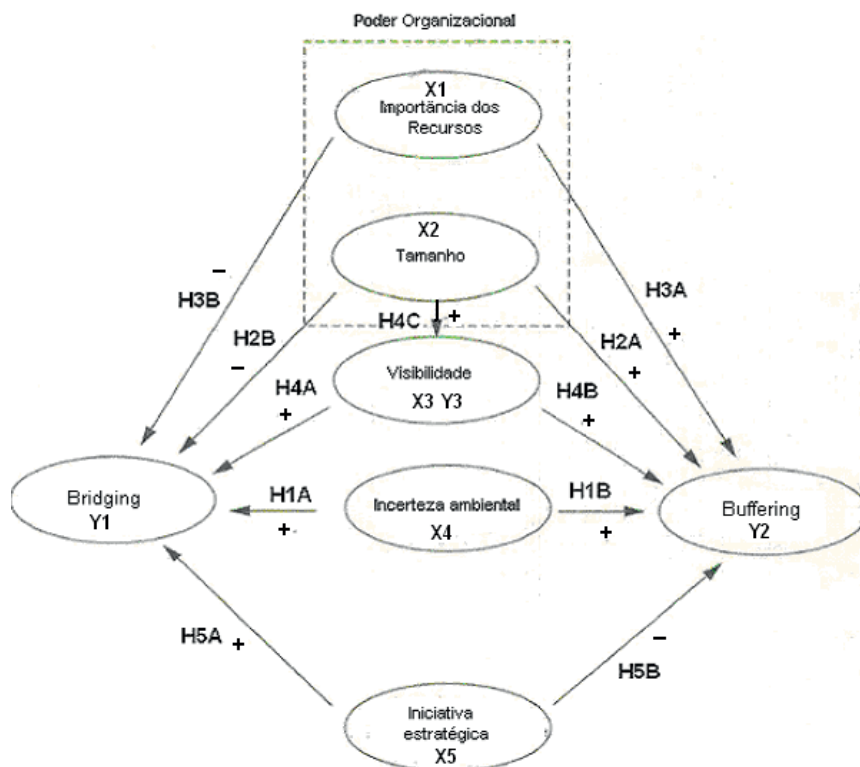
$H_{5B}$ : a postura *buffering* é influenciada, negativamente, pela intensidade da filosofia dos gestores em ter iniciativas estratégicas.

### 2.2.5 O Modelo hipotético

A figura 1 apresenta o modelo proposto por Mezgar e Nigh (1995) sobre como o ambiente e as características das organizações influenciam na adoção das posturas gerenciais.



Figura 1 – O Modelo hipotético



Fonte: (MEZNAR; NIGH, 1995).

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa utilizou a escala desenvolvida por Meznar e Nigh (1995). As descrições dos fatores preditores das posturas *buffering* e *bridging* estão apresentadas a seguir:

**Tamanho da empresa.** Utilizaram-se os critérios do SEBRAE (2013) e do BNDES (2023) para os ativos tangíveis, o número de empregados e a receita operacional bruta anual;

**Visibilidade pública.** Verificada pelo número de vezes em que a empresa foi mencionada em meios de comunicação (“nunca” até “mais de 40 vezes”) em um período de dois anos;

**Importância dos produtos ofertados.** Um único item (o quanto supérfluos ou necessários são os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa) em uma escala *Likert* de cinco pontos;

**Incerteza ambiental.** Oito itens (quatro itens para o indicador turbulência e quatro para o indicador complexidade) em uma escala *Likert* de cinco pontos;

**Iniciativa estratégica empresarial.** Cinco itens em uma escala *Likert* de cinco pontos;

**Postura *bridging*.** Seis itens (três itens para o indicador *bridging* Social e três itens para o indicador *bridging* político) em uma escala *Likert* de cinco pontos;

**Postura *buffering*.** Nove itens (três itens para o indicador *buffering* Social e seis itens para o indicador *buffering* político) em uma escala *Likert* de cinco pontos.

Antes da entrada em campo, procedeu-se à validade de conteúdo, observando-se o grau de relevância e a representatividade dos itens perante os construtos (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Na primeira entrada em campo, a amostra foi composta por 157 MPEs localizadas em Fortaleza (CE). Os respondentes foram os proprietários, sócios-gestores ou os gestores não sócios. Durante a entrada de dados, não houve ocorrência de observações perdidas (*missing values*) nem de valores atípicos (*outliers*).

A validação da escala deu-se pela realização das Análises Fatorial Exploratória (AFE) e Confirmatória (AFC). A AFE foi realizada no *software* SPSS (versão 17.0) e não se verificou a necessidade de exclusão de nenhum item. Para reafirmar a qualidade da escala, foi realizada a fase confirmatória (AFC) com suporte do *software* AMOS (versão 18). Definidos os aspectos associados à avaliação das variáveis, especialmente as medidas de qualidade de ajustamento e de ajuste incremental para Modelagem de Equações Estruturais (MEE), realizou-se a avaliação da primeira entrada em campo. Assim, dos 29 itens que compunham a escala original de pesquisa oito foram retirados, restando 21 itens.

Na segunda entrada em campo, a amostra foi composta por 160 empresas localizadas em Fortaleza - CE. Com a exclusão dos oito itens da escala original, verificou-se que os índices de ajuste do modelo ficaram mais aceitáveis. Assim, procedeu-se às validades convergente e discriminante das dimensões em análise.

### 3.1 PLANO DE ANÁLISE ESTATÍSTICA

Conforme a figura 1, a variável visibilidade pública é, simultaneamente, dependente e independente, o que requereu o uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O método de estimação utilizado foi a Máxima Verossimilhança, cuja função é “melhorar por interações as estimativas da estimativa de parâmetro para minimizar uma função de ajuste especificada” (HAIR *et al.*, 2009, p. 467). Utilizou-se o “pacote” AMOS devido à sua simples *interface*.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se, inicialmente, uma descrição da amostra e, em seguida, a análise das hipóteses, comparando os resultados desta pesquisa com os de Mezner e Nigh (1995).

### 4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Quanto aos respondentes, 66,9% são gestores não sócios, e 33,1% são sócios não gestores; 64,5% *deles têm mais de dois anos de experiência na empresa, tempo suficiente para conhecer as práticas gerenciais*; 39,2% da amostra é da indústria, enquanto 60,8% é do comércio de bens e/ou serviços; 73,6% da amostra têm até 99 colaboradores.

Quanto aos indicadores de tamanho, pode-se verificar que 34,4% da amostra têm receita anual de até R\$ 1.200.000,00; 20,8% têm receita anual entre R\$ 1.200.000,01 e R\$ 10.500.000,00 e 44,8% têm receita anual entre R\$ 10.500.000,00 e R\$ 60 milhões por ano. Observou-se que 62,3% da amostra possuem menos de R\$ 5 milhões em ativos, restando 37,7% da amostra com ativos tangíveis que ultrapassam este valor.

Para a análise da intensidade das posturas gerenciais, utilizou-se a recomendação de Costa *et al.* (2011) para escalas de cinco pontos: valores de média até 3 são considerados baixos, entre 3 a 4 são intermediários e acima de 4 são elevados; desvios-padrão com valores até 0,8 são baixos; acima de 0,8 até 1 são médios e acima de 1 são elevados.

Verificou-se que as empresas adotaram a postura *buffering* com menos intensidade junto aos *stakeholders* políticos (1,70) que aos *stakeholders* sociais (2,91). O desvio-padrão geral foi intermediário (0,92). O nível de adoção da postura *bridging* foi intermediário para os *stakeholders* políticos (3,54) e sociais (3,79). O desvio-padrão foi baixo (0,72). Atributos de poder, legitimidade e urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997) podem explicar a escolha de as MPEs serem menos propensas para modificar, exercer influência e/ou se protegerem das influências dos atores políticos que dos sociais. Na tipificação de relevância proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997), os *stakeholders* políticos (tratados como o próprio estado) são reconhecidamente importantes, uma vez

que se relacionam com as empresas na base dos atributos de poder e legitimidade, o que lhes confere o título de “dominante”. A grande maioria das empresas não pode existir isolada do ambiente externo. Com efeito, a gestão de *stakeholders* é considerada um fator crítico para o sucesso organizacional porque as empresas não podem satisfazer, simultaneamente, todas as partes interessadas.

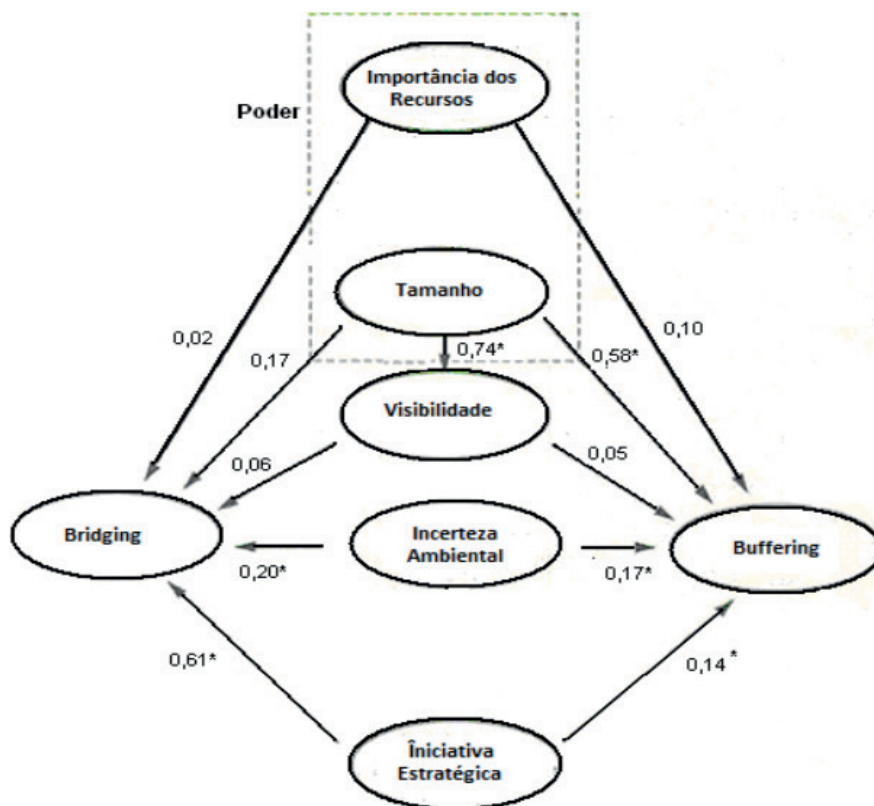
Os resultados também mostram que as empresas têm um alto nível de execução de iniciativas estratégicas com os atores político-sociais (4,00) com baixo desvio-padrão (0,75). A média geral para o fator incerteza ambiental foi intermediária (3,38) com baixo desvio-padrão (0,77). A média observada para o fator visibilidade pública

ficou em um nível intermediário (3,01), com um elevado desvio-padrão (1,52). A média observada para o fator importância dos produtos/serviços (2,98) foi baixa, com baixo desvio-padrão (0,66).

#### 4.2 TESTE DO MODELO HIPOTÉTICO – ANÁLISE DAS HIPÓTESES

A figura 2 apresenta as análises de caminho das variáveis latentes (elipses) e os seus coeficientes padronizados ( $\beta$ ) do modelo. Em termos explicativos das propensões de comportamento estratégico, as variáveis contidas no modelo explicaram 45% da adoção da postura *buffering*, 50% da adoção da postura *bridging* e 50% da visibilidade pública.

Figura 2 – Resultado do teste no AMOS



Fonte: dados da pesquisa.

R<sup>2</sup>s = Visibilidade, 0,50; buffering, 0,45; bridging, 0,50.

\*P<0,05.

### Análise das Hipóteses 1<sub>A</sub> e 1<sub>B</sub>

As hipóteses 1<sub>A</sub> e 1<sub>B</sub> foram aceitas. As incertezas ambientais exerceram efeito positivo e estatisticamente significativo sobre *bridging* ( $\beta = 0,20$ ;  $P=0,04$ ) e *buffering* ( $\beta=0,17$ ;  $P=0,05$ ). O teste das hipóteses retornou que se adaptando ou não ao ambiente, as organizações tendem a sofrer os impactos das forças socioculturais e político-legais. Esse comportamento duplo foi anteriormente observado por Lowendahl e Revang (1998), pois verificaram que a disseminação de conhecimento e tecnologia altera o contexto competitivo das empresas e propuseram que as estratégias do tipo *buffering* e *bridging* tendem a ser utilizadas quando o ambiente externo se torna mais complexo, agitado e difícil de operar.

Quando as organizações se antecipam às expectativas dos atores político-sociais, elas estão reduzindo as incertezas de coisas que, supostamente, não podem controlar (BROWN; EISENHARDT, 2004). Na teoria do *effectuation* (SARASVATHY, 2001), o futuro não pode ser previsto nem controlado, mas as incertezas podem ser contornadas e o futuro construído por meio de alianças estratégicas e pré-comprometimentos com potenciais parceiros para o desenvolvimento do negócio. O custo da busca da legitimidade dos atores político-sociais para a sobrevivência do negócio é a da redução das escolhas individuais em face dos pré-compromissos com diversos *stakeholders* (DEW; SARASVATHY, 2007).

A adoção da postura *buffering* comprovou que as MPes podem isolar suas principais tarefas de influências externas quando em situação de incerteza ambiental. Esse achado corrobora o de Bandeira-de-Mello e Cunha (2004). Eles estudaram o comportamento estratégico de uma pequena empresa da indústria de edificações em contexto de turbulência ambiental causado, principalmente, pela influência governamental. Verificaram que, em um ambiente turbulento, a adaptação estratégica da empresa priorizou a administração de riscos em detrimento a maximização dos resultados econômicos.

### Análise das Hipóteses 2<sub>A</sub> e 2<sub>B</sub>

A hipótese 2<sub>A</sub> foi confirmada. Verificou-se que o tamanho da empresa exerce efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a postura *buffering* ( $\beta = 0,58$ ), sendo este o fator mais importante proposto por Meznar e Nigh (1995) para determinar este comportamento nas MPes pesquisadas. Os ativos tangíveis possuídos por 62,3% da amostra não ultrapassam R\$ 5 milhões. Assim, poucos recursos não denotam poder instrumental suficiente para modificar as características sociopolíticas do ambiente em que as MPes estão inseridas. O que corrobora a tese de Pfeffer e Salancik (1978) de que as pequenas empresas são menos capazes de modificar o ambiente em favor de seus interesses estratégicos. Os resultados encontrados reforçam o argumento de Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001) de que existe uma relação entre o tamanho da organização e a sua capacidade de modificar o ambiente em seu favor.

A hipótese 2<sub>B</sub> não foi confirmada. A relação entre tamanho da empresa e a postura *bridging* foi positiva (0,17) e não foi estatisticamente significativa ( $P\text{-value}>0,100$ ). Esperava-se que menor o tamanho da empresa maior seria a sua adaptação às demandas político-sociais. Na verdade, situações de baixa adesão de MPes às recomendações do governo são frequentemente noticiadas. A Lei Anticorrupção, que entrou em vigor no Brasil em janeiro de 2014, prevê a responsabilização objetiva, no âmbito civil, criminal e administrativo, de **empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira. Contudo, as MPes ainda resistem à** adoção de programas relacionados ao *compliance*, em virtude da *dificuldade de implementação e benefícios percebidos* (SCHARLACK, 2019).

### Análise das Hipóteses 3<sub>A</sub> e 3<sub>B</sub>

A hipótese 3<sub>A</sub> foi refutada. Embora a análise do resultado confirme a direção do sentido ( $\beta = 0,10$ ), quando o *P-Value* resulta fora de um limite que considera 95% de chance de que um efeito entre as variáveis

seja percebido, as evidências são, no melhor dos casos, apenas sugestivas (KUIPER'S, 1988). A hipótese  $3_B$  foi refutada. Além da análise do resultado não confirmar a direção do sentido ( $\beta = 0,02$ ), o *P-Value* encontrado não foi significativamente diferente de zero para o nível 0,05. Assim, não há efeito comprovado para esta suposta relação. Esses resultados demonstram que os produtos/serviços oferecidos pelas MPEs não explicam a capacidade de modificar o ambiente nem implica a adaptação às exigências dos *stakeholders* político-sociais. Esses resultados retornam que a teoria da dependência de recursos não explica o comportamento estratégico das MPEs quanto aos *stakeholders* político-sociais.

#### Análise das Hipóteses $4_A$ , $4_B$ e $4_C$

As hipóteses  $4_A$  e  $4_B$  foram negadas. Ao contrário do que a teoria da dependência de recursos afirma sobre a possibilidade de visibilidade ser preditora de comportamento estratégico (MEZNAR; NIGH, 2005), este fator não apresentou efeito estatisticamente significativo sobre as posturas gerenciais ( $p > 0,1$ ). Em contrapartida, os resultados suportaram a hipótese  $4_C$ , que fortemente associou o tamanho à visibilidade pública ( $\beta = 0,74$ ).

A visibilidade pública das MPEs ficou em um nível praticamente baixo, evidenciando que elas investem pouco em publicidade. Janolio Junior, Machado Velho e Humphreys (2009, p. 94), ao estudarem como as MPEs trabalham o *marketing* e como poderiam trabalhar a divulgação de seus produtos, entendem que “na verdade, o que falta ao empresário é conhecimento do que é a propaganda e seu funcionamento, para entender os retornos que ela pode propiciar à empresa”. Coelho *et al.* (2015) concordam que, em geral, a gestão do *marketing* nas MPEs é informal, casual e simples, e que as principais ações realizadas pelos micros e pequenos empreendedores ocorrem sem a consciência de ser sistematizadas.

#### Análise das Hipóteses $5_A$ e $5_B$

A hipótese  $5_A$  foi aceita. A filosofia dos gestores de possuir iniciativas estratégicas foi o fator preditor mais influente para adoção da postura *bridging* ( $\beta = 0,61$ ). As empresas nas quais os gestores se empenham em ter a iniciativa de colaborar e se antecipar em questões sócio-políticas são mais propensas a se engajar nas atividades *bridging*, e pesquisas anteriores corroboram esse achado. Beuron *et al.* (2013) pesquisaram os perfis de valores pessoais e organizacionais e suas inter-relações em uma empresa que adota postura e imagem associados a um ambiente sustentável. Verificaram que as metas perseguidas pelos indivíduos e pela organização constituem a base da prosperidade mútua em organizações sustentáveis. *Acredita-se que as MPEs têm iniciativas em se antecipar e cumprir as exigências do ambiente pelo fato de terem pequeno porte, não possuírem muitos ativos tangíveis nem seus produtos/serviços serem de extrema importância à sociedade.*

A hipótese  $5_B$  foi refutada. A postura *buffering* demonstrou ser influenciada positivamente pela “filosofia moral” dos gestores em ter iniciativas estratégicas ( $\beta = 0,14$ ). Cada indivíduo é livre para escolher o bem ou o mal, o caminho depende de aspectos intrínsecos. A filosofia moral dos gestores em orientar as ações organizacionais *buffering* pode representar a finalidade de bloquear as influências das demandas dos *stakeholders* sociais nas atividades empresariais que desejam. Esta ação moral de fazer o “mal”, na perspectiva da sociedade, pode representar fazer o “bem”, na ótica da sobrevivência organizacional.

A tabela 1 compara os resultados desta pesquisa com os de Meznar e Nigh (1995).



Tabela 1 – Resultados das hipóteses

Hipóteses	Indicação	Resultado	$\beta$	Sig. (P-Value)	Meznar e Nigh (1995, p. 989-991)	$\beta$	Sig. (P-Value)
H1A	Incert. → (+) bridge	Aceita	0,20	0,04	Aceita	0,26	***
H1B	Incert. → (+) buffer	Aceita	0,17	0,05	Aceita	0,28	***
H2A	Tam. → (+) buffer	Aceita	0,58	***	Aceita	0,44	***
H2B	Tam. → (-) bridge	Refutada	0,17	0,20	Refutada	-0,03	**
H3A	Imp.Rec → (+) buffer	Refutada	0,10	0,10	Aceita	0,10	***
H3B	Imp.Rec → (-) bridge	Refutada	0,02	0,73	Refutada	0,00	**
H4A	Visib. → (+) bridge	Refutada	0,06	0,56	Refutada	0,04	**
H4B	Visib. → (+) buffer	Refutada	0,05	0,60	Refutada	-0,01	**
H4C	Tam. → (+) Visib.	Aceita	0,74	***	Aceita	0,58	***
H5A	Iniciat. → (+) bridge	Aceita	0,61	***	Aceita	0,55	***
H5B	Iniciat. → (-) buffer	Refutada	0,14	0,08	Refutada	0,04	**

Fonte: dados da pesquisa.

\*\*Os valores de P-Value não puderam ser identificados.

\*\*\* P.Value < 0,001

A análise dos fatores determinantes das posturas gerenciais retornou que incerteza exerce maior efeito sobre *bridging* que sobre *buffering*; tamanho exerce maior efeito em *buffering*, além de a hipótese  $2_B$  ter sido refutada; importância dos recursos/serviços não explicou as hipóteses  $3_A$  e  $3_B$ ; visibilidade não exerce influência em nenhum comportamento estratégico; tamanho exerce grande efeito sobre visibilidade pública; e, por fim, iniciativa estratégica exerce maior efeito no comportamento *bridging* que no *buffering*, embora a hipótese  $5_B$  tenha sido refutada.

## 5 CONCLUSÕES

Este artigo investigou os fatores determinantes das atividades *buffering* e *bridging* em micro e pequenas empresas no relacionamento com os *stakeholders* político-sociais. Para isso, utilizou-se o modelo hipotético com dados coletados de 160 MPEs da indústria, comércio e serviço no estado do Ceará.

Os resultados da análise descritiva demonstram que as orientações estratégicas das MPEs não são mutuamente exclusivas. Verificaram-se evidências de que elas são mais propensas a se adaptarem às demandas dos atores político-sociais, do que exercerem influência e/ou se protegerem

das demandas desses atores, mas, quando se protegem, é por meio de contratação de assessoria jurídica para defenderem-se, principalmente, dos impactos econômicos e sociais de suas ações contra os *stakeholders* sociais. Uma explicação para as MPEs terem ações do tipo *buffering* mais comedidas junto aos atores políticos é porque em uma perspectiva de poder, legitimidade e urgência, o governo é um *stakeholder* relevante cujas ações são apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições, de natureza imediata e imperativa.

Os resultados permitiram verificar que a iniciativa estratégica dos gestores têm um efeito maior sobre a postura *bridging* ( $\beta = 0,61$ ) que sobre a *buffering* ( $\beta = 0,17$ ); que as incertezas ambientais exercem efeito sobre as posturas *bridging* ( $\beta = 0,20$ ) e *buffering* ( $\beta = 0,17$ ); que o tamanho das empresas exerce efeito sobre a postura *buffering* ( $\beta = 0,58$ ) e sobre a visibilidade ( $\beta = 0,17$ ); e que a importância dos produtos/serviços não exerce efeito estatisticamente significativo sobre as posturas *buffering* e *bridging*.

Os resultados apresentaram evidências empíricas para suportar o argumento de que a “filosofia moral” para o pioneirismo



estratégico demonstrou ser o fator mais importante do modelo para explicar as atividades *bridging* em face dos *stakeholders* político-sociais. A teoria da dependência dos recursos se mostrou inapropriada para explicar as atividades *buffering* e *bridging*, pois, embora o tamanho explique o comportamento *buffering*, a importância dos produtos/serviços ( $H_{3A}$  e  $H_{3B}$ ) não influenciaram essas posturas. Esse achado indica que poder não tem relação com o tipo de adequação (*bridge*) da estrutura organizacional das empresas de micro e pequeno porte às exigências e expectativas do governo e da sociedade; no máximo oferece uma base para explicar parte do que promove o comportamento *buffering*.

As hipóteses sobre visibilidade pública e as posturas gerenciais foram refutadas. A constatação é de que a visibilidade de uma MPE não é um fator indicador de comportamento estratégico, pelo menos, nos termos em que sugere esta pesquisa. Estudos futuros devem ser realizados para entender como a exposição das MPEs na mídia fornece informação sobre se este fator realmente não prediz as posturas gerenciais, antes de, realmente, afirmar-se que visibilidade não se encaixa na teoria da dependência de recursos como componente de “poder”.

As incertezas ambientais exerceram influência com maior efeito sobre a postura *bridging* que sobre a *buffering*. Em tempos de turbulência e complexidade ambiental, as MPEs adotam mecanismos adaptativos que lhes permitam ajustar o rumo das contingências. A construção do capital social é um dos mecanismos fundamentais à sobrevivência organizacional. Com efeito, adaptar-se garante benefícios em virtude da participação em redes sociais ou outras estruturas sociais, fugindo a visão egocêntrica de existência. Veja-se que, em 2019, o governo federal incluiu as MPEs na obrigatoriedade da transmissão de informações trabalhistas para o Sistema de

Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e trabalhistas (eSocial), sob a chance de penalidade em caso de inadequação (JORNAL DO COMÉRCIO, 2019).

Conclui-se que somente as incertezas ambientais explicam ambas as posturas gerenciais *buffering* e *bridging* em MPEs. Sendo observado que empresas deste porte são mais propensas para modificar, exercer influência e/ou se proteger das influências dos atores sociais do que dos políticos.

## REFERÊNCIAS

AFEBRAS. **Indústrias de bebidas regionais pagaram R\$ 1,5 bi em impostos**. 2019. Disponível em: <https://afrebras.org.br/noticias/industrias-de-bebidas-regionais-pagaram-r-15-bi-em-impostos/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. **Indústrias e governo defendem redução do IPI para refrigerantes produzidos na Zona Franca de Manaus**. 2018. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/548685-industrias-e-governo-defendem-reducao-do-ipi-para-refrigerantes-produzidos-na-zona-franca-de-manaus/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

ALBUQUERQUE, R. C. O apogeu dos países baixos e a Companhia 45 das Índias Ocidentais. **Revista IHGB**, v. 173, n. 454, p. 45-72, 2012.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **RAC**, Edição Especial, p. 157-179, 2004.

BANSAL, P.; SONG, H. C. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 105-149, 2017.

BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 811-822, 2015.

- BEURON, T. A. *et al.* Valores pessoais e organizacionais no contexto da gestão socioambiental. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 4, n. 1, p. 62-78, 2013.
- BNDES. **Porte de empresa**: classificação de porte dos clientes. 2023. Disponível em <https://www.bndes.gov.br/>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- BOBBIO, N. **Estado, Governo e Sociedade**: Para uma teoria geral da política. 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.
- BOTELHO, L. V.; CARDOSO, L. O.; CANNELLA, D. S. COVID-19 e ambiente alimentar digital no Brasil: reflexões sobre a influência da pandemia no uso de aplicativos de *delivery de comida*. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 11, p. 1-5, 2020.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Estratégia competitiva no limiar do caos**: uma visão dinâmica para transformações corporativas. São Paulo: Cultrix, 2004.
- COELHO, R. L. F. *et al.* Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 219-250, 2015.
- COSTA, F. J. *et al.* Mensuração das Atitudes dos Estudantes de Cursos de Administração quanto à Área de Métodos Quantitativos: Proposta de uma Escala. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 2., 2011. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2011.
- DIPAOLA, M. F.; MORAN, M. T. Bridging or buffering? The impact of schools' adaptive strategies on student achievement. **Journal of Educational Administration**, v. 43, n. 1, p. 60-71, 2005.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 65-91, 1995.
- ERNST C.; CHROBOT-MASON D. **Boundary spanning leader-ship**: six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations. New York, NY: McGraw-Hill Professional, 2012.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos (tradução)**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A Stakeholder approach to strategic management, In: FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; HITT, M. A. (ed.). **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. Nova Jersey, EUA: Wiley, 2001. p. 189 -207.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HARRISON, J. S.; JOHN, C. H. ST. Managing and partnering with external stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 2, p. 46-60, 1996.
- JANOLIO JUNIOR, J.; MACHADO VELHO, A, P.; HUMPHREYS, E. A publicidade e propaganda como ferramenta de *e-marketing* de pequenas empresas de Jandaia Do Sul – Pr. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 14, n. 1, p. 83-124, 2009.
- JENSEN, M. C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective *Function*. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 235-256, 2002.
- KIM, S.; KIM, J. N. Bridge or buffer: two ideas of effective corporate governance and public engagement. **Journal of Public Affairs**, v. 16, n. 2 p. 118-127, 2016.
- KIM, S.; KRISHNA, A. Bridging strategy versus buffering strategy: Enhancing crisis management capability in public management for

- relational and reputational improvement, and conflict avoidance. **Asian Journal of Communication**, v. 27, n. 5, p. 517-535, 2017.
- KRIEGER, M. G. M.; ANDION, C. Legitimidade das organizações da sociedade civil: análise de conteúdo à luz da teoria da capacidade crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 83-110, 2014.
- JORNAL DO COMÉRCIO (JC). **MPEs e MEIs começam adaptação ao eSocial**. Disponível em: [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/2018/05/cadernos/jc\\_contabilidade/627953-mpes-e-meis-comecam-adaptacao-ao-esocial.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2018/05/cadernos/jc_contabilidade/627953-mpes-e-meis-comecam-adaptacao-ao-esocial.html). Acesso em: 8 ago. 2019.
- JUN, X. *et al.* Practice standardization in cross-border activities of multinational corporations: A resource dependence perspective. **Management International Review**, v. 54, n. 5, p. 707-734, 2014.
- KUIPER'S, A, H. P-value as a Measuring Tool and Decision Procedure for the Goodness-of-fit Test. **Journal of Applied Statistics**, v.15, n. 3, 131-135, 1988.
- LAMAS, F. C.; MELO, L. R.; GHESTI, G. F. Tratamento do Segredo Industrial na Transferência de Tecnologia dos Produtos Estratégicos de Defesa: questionamentos a partir da Lei de Acesso à Informação. **Cadernos de Prospecção**, v. 15, n. 3, 792-805, 2022.
- LAWRENCE, P, R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**: managing differentiation and integration. Boston: R. D. Irwin, 1967.
- LEAL, A. S. S. **A influência de fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, PR, Brasil, 2005.
- LERNER, S. **Indústria Farmacêutica enxerga pandemia como oportunidade única para os negócios**. 2021. Disponível em: <https://ictq.com.br/industria-farmacautica/1355-industria-farmacautica-enxerga-pandemia-como-opor-tunidade-unica-para-os-negocios>. Acesso em: 25 mar. 2022.
- LOWENDAHL, B.; REVANG, O. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 8, p. 755-773, 1998.
- MATTOS NETO, A. J.; REBELO, R. E. S. Movimentos sociais frente às grandes mineradoras no Brasil. **Veredas do Direito**, v. 15, n. 32, p. 249-275, 2018.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MEZNAR, M. B.; NIGH, D. Buffer or Bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in american firms. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 975-996, 1995.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process**: concepts, contexts, cases. New Jersey, USA: Prentice-Hall, 1996.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853- 886, 1997.
- NATURA. **Visão de sustentabilidade 2050**. 2014. Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade/visao-2050>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**: issues and applications. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- OLIVEIRA, M.; FERREIRA, M. R.; LIMA, V. Responsabilidade social corporativa: conceito, instrumentos de gestão e normas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 6, n. 2, p.161-172, 2015.
- OXFORD. **Dicionário Oxford escolar para estudantes brasileiros de inglês**. UK: OXFORD University Press, 1999.

- PICCHIAI, D. A percepção de micro e pequenos empresários quanto a estratégias organizacionais. **Rev. FAE**, v. 19, n. 1, p. 48-67, 2016.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, J. R. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row, 1978.
- PINTO, F. R.; LEMOS, A. Q.; ROCHA, J. A. A percepção dos empresários do setor de agronegócio sobre as práticas de responsabilidade socioambiental. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO – SIMPOI. O FATOR HUMANO NA GESTÃO DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES, 12., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo – SP, Brasil, USP, 2009.
- POSNER, G. **Pharma: Greed, Lies, and the Poisoning of America**. [S.l.: s.n.], 2020.
- POST, J. E. *et al.* The public affairs function in American corporations: Development and relations with corporate planning. **Long Range Planning**, v. 15, n. 2, p. 12-21, 1982.
- RBA. **MP da Shell dá R\$ 1 tri a multinacionais do petróleo e elimina 1 milhão de empregos**. 2017. Disponível em: <https://www.redebrasilatual.com.br/politica/2017/11/camara-aprova-texto-base-da-mp-que-beneficia-petroliferas-estrangeiras-com-r-1-tri-em-isencoes-1/>. Acesso em: 20 maio 2019.
- REDECKER, A. C.; TRINDADE, L. M. Práticas de ESG em sociedades anônimas de capital aberto: um diálogo entre a função social instituída pela lei nº6.404/76 e a geração de valor. **RJLB**, v. 7, n. 2, 2021.
- SAFFORD, H. D. *et al.* Linking knowledge to action: the role of boundary spanners in translating ecology. **Front Ecol Environ**, v. 15, n. 10, p. 560–568, 2017.
- SÁNCHEZ, M. P. R.; ROTUNDO, G. J. Z. Teoría de Dependencia de Recursos: Premisas y Aplicaciones. **Ciencia y Sociedad**, v. 43, n. 1, p. 75-92, 2018.
- SANTOS, G. A. F.; CLARO, J. A. C. S. Poder e Política nas Organizações, à Luz das Teorias Organizacionais: Um Estudo Bibliométrico nos Anais do EnANPAD. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 5, n. 1, p. 812-826, 2014.
- SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.
- SCHARLACK. **Pequenas e médias empresas ainda resistem ao compliance**. 2019. Disponível em: <https://www.scharlack.com.br/post/pequenas-e-medias-empresas-ainda-resistem-ao-compliance>. Acesso em: 6 out. 2022.
- SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013, p. 17.
- SILVA, A. O.; ABDALLA, M. M. Desenvolvimento? Para Quem? Relações Estratégicas Entre Empresa E Sociedade: O Lado Obscuro Da Privatização Da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). **Rev. eletrôn. Adm**, v. 26, n. 1, 2020.
- SILVA, L. M. T.; SILVA, L. N.; TEIXEIRA, L. I. L. R. Função-objetivo da firma e responsabilidade social corporativa: perspectivas por meio da teoria dos stakeholders e teoria baseada em recursos. **R. Gest. Anál., Fortaleza**, v. 11, n. 3, p. 159-168, 2022.
- SIMÕES, R. P. **Função Política**. Orlando: Summus Editorial, 1995.
- SOUSA, C. B.; WEFFORT, E. F. J.; CILLO, L. V. A função-objetivo sob a ótica da continuidade e das teorias econômicas. **Revista da FAE**, v. 18, n. 2, p. 84-93, 2015.
- VASCONCELOS, B. A Falsa Responsabilidade Social nas Empresas. **Revista Técnica de Tendências em Comunicação Empresarial**, n. 2, 2022.

## ARTIGOS

### SUCESSO DA EQUIPE DE PROJETO: UM ESTUDO SOBRE VARIÁVEIS PREDITORAS

### PROJECT TEAM SUCCESS: A STUDY ON PREDICTOR VARIABLES

#### RESUMO

A presente pesquisa objetivou entender como o suporte da alta gestão, as habilidades da equipe de projeto e os escritórios de gestão de projetos podem influenciar o sucesso da equipe de projeto. Desse modo, efetivou-se uma *survey*, com 87 líderes de equipe de projeto, para posterior modelagem de equações estruturais, no software PLS 3.0. Os resultados reafirmam o apontado pela literatura, no que diz respeito à indispensabilidade de se considerar ambas as Habilidades da Equipe, Hard e Soft, na gestão de projetos e, conseqüentemente, quanto ao Sucesso da Equipe.

**Palavras-chave:** sucesso da equipe; habilidades da equipe; survey; PMO; gestão de projetos.

#### ABSTRACT

The present research aimed to understand how the management support, the project team skills, and the project management office can influence the success of the project team. Thus, a survey was carried out with 87 project team leaders for later modeling structural equations in PLS 3.0 software. The results reassure what is indicated by the literature regarding the indispensability of considering both Team Skills, Hard and Soft, in project management and, consequently, Team Success.

**Keywords:** team success; team skills; survey; PMO; project management.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de gerenciamento de projetos diz respeito ao emprego do conhecimento, das habilidades, ferramentas e técnicas no âmbito do projeto para atender aos requisitos deste

**Antony Bento Melo**  
**abmelo92@gmail.com**  
*Mestre pela Universidade Federal de Rio Grande (FURG), intercâmbio de Mestrado realizado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Memorial University (Canadá). Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Secretária de Estado da Segurança Pública de Santa Catarina: Florianópolis, Santa Catarina, BR.*



(PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017). Nesse sentido, a perspectiva atual sobre as contribuições da gestão de projetos, no desempenho das organizações, abriu novos horizontes de estudos nas últimas décadas, tornando míope as análises baseadas apenas em resultados técnicos do projeto. Consoante a isso, as características dos projetos e das equipes de projetos bem-sucedidos instigam estudos com diferentes focos (JETU; RIEDL, 2013), como pesquisas anteriores que incluem investigações da qualidade do trabalho em equipes de projeto (HOEGL; GEMUENDEN, 2001), aprendizagem da equipe de projeto (JACKSON; KLOBAS, 2008; SENSE, 2007), liderança da equipe de projeto (KAULIO, 2008), integração da equipe de projeto (BAIDEN; PRICE; DAINITY, 2006) e eficácia da equipe de projeto (MATHIEU *et al.*, 2008). No entanto, apesar da quantidade de estudos que buscam entender o desempenho das equipes de projeto, poucos trabalhos investigam a integração das diversas variáveis que existem circunscritas na temática (JETU; RIEDL, 2013).

Ao analisar diferentes variáveis, o suporte da alta gestão revelou-se fundamental e corresponde à ajuda, ou esforço, da administração sênior, para auxiliar a equipe do projeto, incluindo envolvimento gerencial (participação dos gerentes sênior) e apoio a recursos (assistência de orçamento, pessoal, materiais e equipamentos) (HUANG; LIN, 2006), relacionando-se, normalmente, de modo significativo e positivo com os resultados da equipe do projeto em geral (LIU; CROSS, 2016). No entanto, estudos científicos que apresentem resultados demonstrativos dos efeitos na eficiência, na eficácia e na inovação ainda são escassos e mistos. Adicionalmente, apontam à possibilidade de existirem diferentes relações no que diz respeito ao suporte da alta gestão e às habilidades da equipe de projeto (LIU; CROSS, 2016).

Não é recente a percepção de que os sistemas tradicionais de gerenciamento de projetos, que levam em consideração apenas aspectos e resultados como custo, tempo, qualidade e necessidades técnicas, têm sido considerados ineficientes (BOURNE *et al.*, 2000; WALTON; DAWSON, 2001). Em uma

nova concepção, estudos adotam diferentes formas para medir a performance ou o sucesso dos projetos e, conseqüentemente, a problemática é multidimensional, não existindo um consenso sobre como medir o sucesso dos projetos (CARVALHO; PATAH; BIDO, 2015).

Nesse sentido, observando a falta de estudos abrangendo diferentes características da equipe de projeto, assim como a multidimensionalidade dos seus efeitos no desempenho dos projetos, as pesquisadoras Liu e Cross (2016) apresentam um modelo compreensivo que integrou diversos constructos – liderança, conhecimentos, clareza das metas, suporte da alta gestão, harmonia da equipe, cooperação, comunicação, comprometimento, coesão e diversidade – como antecedentes de eficiência, eficácia e inovação, na tentativa de melhor compreender o desempenho e o sucesso da equipe de projeto. Ademais, as autoras sugerem a inclusão de outras variáveis dependentes, como aprendizagem e satisfação da equipe de projeto, em estudos futuros.

O estudo de Liu e Cross (2016) oferece uma importante contribuição para superar uma limitação dos estudos na área de Gestão de Projetos. Geralmente, as *soft skills* da equipe de desenvolvimento do projeto não eram consideradas como algo a influenciar no sucesso dos projetos. No entanto, é fundamental analisar ambas as habilidades da equipe de projeto: *hard*, habilidade referente a tarefas administrativas e ferramentas técnicas; e *soft skills*, habilidade relacionada a fatores humanos e aspectos sociais (CARVALHO; PATAH; BIDO, 2015; SÖDERLUND; MAYLOR, 2012).

Em outra proposta de análise, estudos científicos apontam a relevância dos escritórios de gestão de projetos, ou *project management offices* (PMOs), no que diz respeito à sua contribuição para as organizações (HOBBS; AUBRY, 2010; AUBRY; HOBBS, 2011) e sua relação com a performance da gestão de projetos (AUBRY, 2015). Barbalho, Silva e Toledo (2017) sugerem a realização de novos estudos acerca do PMO, seja para verificar seu impacto nos projetos, seja do ponto de vista organizacional.

O inicialmente exposto aponta tanto avanços quanto para lacunas no conhecimento, no sentido de responder à questão: Que fatores influenciam o sucesso da equipe de projeto, considerando a multidimensionalidade do sucesso? Diante dessa questão, desenvolveu-se o presente estudo, tendo como objetivo geral associar o suporte da alta gestão, as habilidades da equipe de projeto e o escritório de gestão de projetos, ao sucesso da equipe de projeto. Com o intuito de atingir o objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) estabelecer um modelo de mensuração para habilidades da equipe de projetos e para o sucesso da equipe de projeto; b) desenvolver modelos que possibilitem analisar a influência do suporte da alta gestão nas habilidades hard e soft da equipe, bem como a influência dessas habilidades no sucesso da equipe de projeto; e c) analisar a influência da interação do escritório de gestão de projetos, como variável moderadora das relações estabelecidas nos modelos desenvolvidos.

## 2 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS (PMO)

Segundo o PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017), o escritório de projetos (Project Management Office, PMO ou PM Office) é uma estrutura organizacional responsável pela padronização dos processos de governança, relativos aos projetos, além de facilitar o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Os Escritórios de Gestão de Projetos (EGP) ou *Project Management Office* (PMO) são a unidade organizacional responsável pela minimização de problemas gerenciais e, também, pela disseminação das práticas de gerenciamento de projetos por toda a organização, possibilitando uma diminuição nas falhas e garantindo que os projetos mais importantes sejam priorizados (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006). Segundo Englund, Graham e Dismore (2003), os PMOs são capazes de mudar o modo como as organizações gerenciam e “pensam” sobre o gerenciamento de projetos.

Aubry e Brunet (2016) estudaram as funções do PMO em organizações públicas, com base em dados quantitativos e qualitativos de 50 departamentos e agências governamentais do Canadá. Identificaram 22 funções, que vão desde identificar, selecionar e priorizar novos projetos, desenvolver e implementar metodologia padrão, conduzir auditorias de projetos, reportar o status do projeto à gestão superior, até executar tarefas especializadas para gerentes de projetos. Tais funções foram distribuídas em 5 grupos, a partir de uma análise fatorial exploratória (AFE). Cabe ressaltar que a pesquisa de Aubry e Brunet (2016) tomou como referência o *framework*, de Hobbs e Aubry (2010), o qual foi empiricamente validado, mundialmente, em uma base de dados de mais de 500 PMOs.

Barbalho, Silva e Toledo (2017) apontam, ao analisar o impacto das funções do PMO no sucesso da performance dos projetos, 31 funções categorizadas em três eixos: suporte aos níveis hierárquicos mais altos; suporte ao gerente de projetos e sua equipe; e gestão de projetos, programas e portfólios. A variedade de funções desempenhadas pelo PMO pode ser vista por meio do ambiente transitório no qual os escritórios se encontram. Aubry *et al.* (2010) explicam que, a partir de resultados estatísticos, a transformação do PMO é uma mudança organizacional importante e que ainda não possui atenção suficiente na implementação. Os autores afirmam que, em muitos casos, o foco principal na transformação de um PMO parece estar em torno das mudanças nas características ou funções do PMO, negligenciando os impactos dessas mudanças nas pessoas e nos processos internos.

## 3 HABILIDADES HARD E SOFT DA EQUIPE DE PROJETOS

Söderlund e Maylor (2012), ao analisar os desafios da Gestão de Projetos tanto em termos acadêmicos quanto práticos, ressaltam a necessidade de integrar as habilidades *hard* e *soft* da gestão projetos. Eles afirmam que ferramentas e técnicas são necessárias, mas precisam ser suplementadas com as habilidades *soft*.

Sobre o tema, as habilidades *hard* dizem respeito às tarefas administrativas, em particular ao uso de ferramentas no contexto da GP, associadas a uma visão mundial de sistemas *hard*, ou seja, uma perspectiva na qual os problemas são bem definidos e possuem uma solução lógica ótima (SÖDERLUND; MAYLOR, 2012). Por outro lado, as habilidades *soft* permitem trabalhar através de e com pessoas e grupos, logo, associando fatores humanos (consciência cultural, habilidade política, relações públicas, etc.) à questão (SÖDERLUND; MAYLOR, 2012). Assim, habilidades *hard* se aproximam de aspectos de gerenciamento ou administração, ao passo que *soft* estão mais perto do sentido de empatia e de liderança (SÖDERLUND; MAYLOR, 2012).

Carvalho e Rabechini Junior (2011) expõem que as competências da equipe de projeto referem-se à possibilidade de indivíduos trabalharem em conjunto visando atingir os objetivos do projeto. Os referidos autores destacam as principais características de equipes com alto desempenho: sabem definir e seguir objetivos claros e atingíveis; definem bem os produtos e serviços intermediários; possuem um conjunto de habilidades gerenciais e técnicas diferenciadas; apresentam um excelente nível de educação; usam ferramentas adequadas para o trabalho; possuem boa disciplina; são coesos; apresentam os benefícios da liderança; estão estruturadas apropriadamente; e possuem habilidades de integração visando buscar resultados e se relacionar bem com os clientes.

Com base no modelo de Thamhain (1983), Carvalho e Rabechini Junior (2011) apresentam dois grupos para as funções da equipe de projetos. O primeiro, orientado às atividades e aos resultados dos projetos, ou às habilidades *hard* da equipe de projetos. Incluem-se nesse conceito o desempenho técnico, o planejamento dos prazos e orçamentos, a avaliação por resultados, a inovação e a criatividade, o estabelecimento de especificações, o gerenciamento das mudanças e as previsões de prazo e custo. O segundo grupo de funções diz respeito às funções orientadas para as pessoas, ou às habilidades *soft* da equipe

de projetos, contemplando o envolvimento da equipe, o gerenciamento de conflitos, a comunicação, o espírito de equipe, a confiança mútua, o autodesenvolvimento, a interface organizacional e o desejo de realização.

A análise dos constructos do modelo compreensivo de Liu e Cross (2016) mensuram o desempenho da equipe de projetos por meio de resultados técnicos (eficácia, eficiência e inovação), a partir de fatores de entrada (liderança, conhecimentos, clareza das metas e suporte da alta gestão), de variáveis de processos de equipe (harmonia da equipe, cooperação e comunicação) e de traços psicossociais (comprometimento e coesão). Visto isso, a presente pesquisa inova, uma vez que propõe uma nova subdivisão, notadamente Habilidades *Hard* e Habilidades *Soft*. Considera-se como Habilidades *Hard* os constructos Conhecimentos e Clareza das Metas, e como Habilidades *Soft* os constructos Liderança, Harmonia da Equipe, Cooperação, Comunicação, Comprometimento e Coesão.

#### 4 SUCESSO DA EQUIPE DE PROJETO

No presente estudo, observa-se o sucesso do time do projeto sob diferentes dimensões. Liu e Cross (2016) usaram Eficácia, Eficiência e Inovação para mensurar o sucesso da equipe. Acrescentam-se a essas variáveis, no presente estudo, mais três, a saber: Aprendizagem; Qualidade das informações do projeto prestada aos processos corporativos; e Moral da equipe. São dimensões oriundas de Aubry e Hobbs (2011), por meio das quais sugerem um olhar mais amplo – multidimensional – para as contribuições da gestão de projetos.

A Eficiência refere-se à capacidade da equipe do projeto de cumprir seus objetivos de orçamento, cronograma e utilizar recursos dentro de restrições. A Eficácia refere-se à medida em que os resultados do projeto alcançam as expectativas de desempenho das principais partes interessadas do projeto. Em relação à Inovação, diz respeito à realização criativa das equipes, na geração de novas ideias,

métodos, abordagens, invenções e ao grau em que os resultados do projeto foram novos.

No que tange à Aprendizagem, a partir de quatro estudos de caso, Aubry e Hobbs (2011) indicam a aprendizagem fundamentada em erros como um possível indicador da contribuição do desempenho para a organização. Outra referência importante diz respeito à *survey*, realizada por Dayan e Benedetto (2009), a qual identificou que a qualidade do trabalho da equipe tem relação positiva com a aprendizagem da equipe. Consoante a isso, a fim de estabelecer um modelo de mensuração para comportamentos e aprendizagem em equipe, Savelsbergh, Heijden e Poell (2009) destacam a coconstrução de significados, a exploração de diferentes perspectivas, a análise de erros, os erros de comunicação, a reflexão sobre os processos, a reflexão sobre os resultados, a busca pelo feedback e experimentação, como variáveis de primeira ordem. Kotnour (2000) considera o aprendizado e o desenvolvimento da equipe de projeto compostos por determinantes que medem a existência da criação, do compartilhamento, da utilização e da aplicação de conhecimento, para aumentar a contribuição individual e coletiva para o desempenho do projeto, bem como o autodesenvolvimento. Uma pesquisa mais recente que essa utilizou tal conceito para integrar o constructo de aprendizagem como variável do sucesso da equipe de projeto (JETU; RIEDL, 2013). Nesse sentido, Purvanova (2013) afirma que várias correntes teóricas postulam que adquirir um sentido de ser conhecido e compreendido é uma motivação humana central, que leva a resultados positivos para os indivíduos.

No que diz respeito à Qualidade da Informação, objetivando atender à sugestão de Liu e Cross (2016), avaliar a influência da gestão de projetos no desempenho (performance) dos processos internos (corporativos) e, considerando que a melhoria dos processos internos (corporativos) é influenciada (mediada) pela qualidade da informação dos projetos, optou-se pela análise da Qualidade da Informação, entre os critérios para examinar

a contribuição no desempenho dos processos internos, sugeridos no trabalho de Aubry e Hobbs (2011). Nesse trabalho, encontram-se potenciais melhorias em termos de controle, estabilidade e administração da informação.

Privilegiou-se examinar o que se refere à administração da informação, mais especificamente observando a qualidade das informações do projeto, prestada aos processos corporativos. Dessa forma, visa-se avaliar a influência da gestão de projetos na qualidade das informações do projeto, prestada a esses processos. Raymond e Bergeron (2008) analisaram o impacto dos sistemas de informação de gestão de projetos, no sucesso dos projetos, adotando como um dos critérios a qualidade da informação, composta por seis itens: disponibilidade, relevância, confiabilidade, precisão, abrangência e segurança.

Além disso, existem outras formas de mensurar a qualidade da informação, avaliando-a em termos de qualidade, confiabilidade, necessidade, detalhamento, comunicabilidade, precisão, erros, complexidade, relevância, atualidade e formatação (ALI; ANBARI; MONEY, 2008). Desse modo, o presente estudo analisa os aspectos de disponibilidade, confiabilidade, relevância, precisão, completude e transparência da qualidade da informação prestada aos processos corporativos, como produto do desempenho da equipe de projeto.

No que diz respeito ao Moral da Equipe, Barczak e Wilemon (2001) denotam que a detecção dos direcionadores da satisfação da equipe é um desafio, pois, quando bem geridos, aumentam a probabilidade de sucesso. Os referidos autores identificaram seis fatores responsáveis pela satisfação da equipe: características da equipe, clareza dos objetivos do projeto, clareza sobre avaliação e recompensas, liderança eficaz; suporte gerencial e gerência de conflito e estresse. Sob uma perspectiva organizacional, Aubry e Hobbs (2011) sugerem que o moral da equipe de projetos seja percebido por meio de fatores como o prazer em trabalhar, a segurança em relação ao trabalho e a carreira, a satisfação referente ao projeto, o equilíbrio entre família e trabalho, assim como a quantidade de horas trabalhadas.

No Quadro 1, encontra-se uma síntese dos construtos tratados nesta revisão da literatura, apresentando-se sua definição, as siglas usadas nos modelos, e as referências que serviram de base à definição.

Quadro 1 - Constructos

<b>Constructo</b>	<b>Definição</b>	<b>Referências</b>
Liderança (LD)	Atuação do gerente de projeto (ou líder de equipe) em prol do trabalho em equipe a fim de atingir melhores resultados.	Liu e Cross (2016)
Conhecimento (CH)	Habilidades, conhecimentos e experiências individuais dos membros da equipe de projeto.	Liu e Cross (2016)
Clareza das Metas (CM)	Expectativa de objetivos a serem atingidos e desempenho, bem como recompensas esperados.	Liu e Cross (2016)
Suporte da Alta Gestão (SG)	Envolvimento, participação e reconhecimento do trabalho da equipe de projeto por parte da gerência sênior em nível organizacional.	Liu e Cross (2016)
Harmonia (HE)	Coordenação da comunicação, das tarefas e das informações entre os membros da equipe de projeto.	Liu e Cross (2016)
Cooperação (CO)	Nível de conflito dentro e fora da equipe de projeto.	Liu e Cross (2016)
Comunicação (CU)	Facilidade na troca de informações entre os membros da equipe de projeto.	Liu e Cross (2016)
Comprometimento (CT)	Comprometimento da equipe de projeto em relação ao trabalho empregado no projeto.	Liu e Cross (2016)
Coesão (CS)	Amizade e interação entre os membros da equipe de projeto.	Liu e Cross (2016)
Eficácia (E)	Satisfação dos clientes e da organização em relação aos resultados do projeto.	Liu e Cross (2016)
Eficiência (EF)	Eficiência do projeto em termos de tempo, custo e recursos.	Liu e Cross (2016)
Inovação (IN)	Emprego de novos métodos para o alcance de novos resultados.	Liu e Cross (2016)
Moral da Equipe (MR)	Equilíbrio da equipe de projeto, no sentido de sentimento de satisfação dentro e fora do trabalho relacionado ao projeto.	Barczak e Wilemon (2001); Aubry e Hobbs (2011).
Aprendizagem (AP)	Aprendizagem de novas habilidades e comportamentos como resultado da participação na equipe projeto.	Kotnour (2000), Savelsbergh, Heijden e Poell (2009); Jetu e Riedl, (2013); Purvanova (2013).
Qualidade da Informação (QI)	Qualidade das informações do projeto para processos corporativos.	Raymond e Bergeron (2008); Ali, Anbari e Money (2008); Aubry e Hobbs (2011); Caniels e Bakens (2012).
Escritório de Gestão de Projetos (PMO)	Estrutura organizacional de apoio à equipe de projeto.	PMI (2017); Aubry e Brunet (2016); Barbalho, Silva e Toledo (2017).

Fonte: elaborado pelos autores.



Conforme se pode observar, fundamenta-se o presente estudo principalmente pelo exposto em Liu e Cross (2016), ampliando e ajustando a investigação das autoras nos seguintes aspectos: 1) adota um conjunto mais amplo de variáveis, para mensurar o sucesso da equipe, pretendendo revelar outras potenciais contribuições não técnicas, importantes impactos internos à organização, como Aprendizagem, Moral da equipe do projeto e Qualidade da informação fornecida aos sistemas da organização; 2) reposiciona a variável Suporte da Alta Gestão, por entender esta como antecedente das Habilidades *Hard* e *Soft* da equipe de projetos; 3) agrupa as habilidades em *soft* e *hard* para orientar, separadamente, as análises e as sínteses desenvolvidas; e 4) insere a presença do PMO como variável moderadora das relações entre Suporte da Alta Gestão e Habilidades, bem como entre Habilidades e Sucesso da Equipe.

## 5 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa *survey* com objetivo explicativo e abordagem quantitativa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). O instrumento de coleta de dados (apêndice 1) foi desenvolvido com base no estudo de Liu e Cross (2016). A primeira parte diz respeito às informações gerais do gerente de projetos e o contexto organizacional no qual ele se insere. A segunda parte refere-se aos Escritórios de Gestão de Projetos. Em seguida, são consideradas as variáveis independentes do modelo. E, por último, medem-se as variáveis dependentes.

Como a presente pesquisa foi aplicada para gerentes de projetos, em nível mundial (Brasil e exterior), antes de coletar os dados, as questões foram traduzidas por pesquisador com língua materna portuguesa, familiarizado com a terminologia da área coberta pelo instrumento e com conhecimento da cultura de língua inglesa. Em seguida, foi revisado por especialista em Gestão de Projetos, com conhecimento na língua inglesa. Em seguida, passou pelo crivo

de um mestre bilingue (português e inglês), cuja língua materna é a inglesa. Por fim, procedeu-se à tradução *backward*, que consiste em traduzir os itens para a língua original do instrumento, objetivando identificar palavras e frases problemáticas. Ainda, ressalta-se que foi realizado um pré-teste com três especialistas em Gestão de Projetos, os quais fazem parte da população-alvo, com amplo conhecimento na área – dois com mais de 15 anos de experiência e um com 9 anos. Ajustes foram feitos com base na revisão desses profissionais antes de proceder-se à coleta.

### 5.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio do envio de um link, via e-mail, e disponibilizados em grupos de redes sociais, solicitando a participação dos gerentes de projeto ou líderes de equipe, conforme indica o texto de apresentação da pesquisa, no apêndice 1. Os itens foram organizados em seções, conforme proposto por Liu e Cross (2016), e, em seguida, randomizados dentro das próprias seções, a fim de evitar possíveis efeitos de ordem (DILLMAN, 2006).

Aplicou-se uma *survey* de corte transversal junto a gerentes de projetos, utilizando-se a Internet. Os gerentes foram contatados em grupos sobre a temática nas redes sociais e por meio de uma lista de contatos, utilizada em outra pesquisa de mesmo gênero. Esta lista possui o e-mail de cerca de 5000 profissionais da área de Gestão de Projetos, não necessariamente só de gerentes de projeto, e foi obtida junto a uma pesquisadora com acesso ao banco de dados de um congresso internacional sobre Gestão de Projetos. Apenas um participante foi desconsiderado da pesquisa, por apresentar algumas respostas em branco. Dessa forma, um total de 87 gerentes de projetos participou da pesquisa, eles responderam às questões com base no desempenho de sua equipe e nos resultados do último projeto concluído. Para obter respostas honestas dos participantes e garantir as considerações éticas no presente

estudo, os participantes foram assegurados de que sua participação seria inteiramente voluntária e anônima.

## 5.2 AMOSTRA

Gefen, Straub e Boudreau (2000) sugerem que o tamanho da amostra para análises estatísticas no PLS deve ser 10 (dez) vezes o número de itens do constructo completo do modelo. Considerando que os maiores construtos do modelo (Harmonia, Eficácia e Aprendizagem) são medidos por seis variáveis observáveis, entende-se que uma amostra de 60 gerentes de projeto, para o presente estudo, seja satisfatória. Consoante ao indicado por (GEFEN; STRAUB; BOUDREAU, 2000), a amostra da presente pesquisa é composta por 87 respostas, excedendo a orientação dos referidos autores.

A amostra utilizada nesta pesquisa foi do tipo não probabilística, por acessibilidade e conveniência (VERGARA, 2008). Nessa direção, buscaram-se gerentes de projetos nas redes sociais de interesse sobre a temática. Além disso, buscou-se aumentar o tamanho da amostra por meio de uma lista de contatos de gerentes de projeto, já utilizada em pesquisa de mesmo gênero por outro pesquisador.

A amostra compreende 49 (56,3%) respondentes do sexo masculino, 37 (42,5%) do sexo feminino e 1 (1,1%) preferiu não declarar. A maioria possui ensino superior (31%), 28,7% são mestres, cerca de 26% têm pós-graduação, 12,6% possuem doutorado e 1,1% tem ensino médio. Cerca de 30% da amostra têm mais de 20 anos de experiência com gestão de projetos. Quanto ao tipo dos projetos, foram contemplados os mais diversos, desde projetos de arquitetura, até de desenvolvimento de *softwares*. Contudo, a maioria dos projetos é de construção ou engenharia (51,7%). Ainda, 67 (77%) projetos são do setor privado e 20 (23%) do setor público. Referente ao local, 66 (75,9%) foram desenvolvidos no Brasil e os demais no exterior, em países como Inglaterra, Canadá e Alemanha.

## 5.3 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Objetivando validar o instrumento, quatro testes estatísticos foram realizados: I) a análise fatorial exploratória (AFE), que teve o propósito de formar grupos de variáveis correlacionadas entre si, com base nas cargas fatoriais identificadas; II) o Alfa de Cronbach, de modo a confirmar a fidedignidade das escalas propostas; III) o KMO, medida para quantificar o grau de intercorrelações entre as variáveis e a adequação da amostra; e IV) a variável de marcação, a qual consiste em correlacionar um constructo sem relação teórica com as demais variáveis, com o intuito de verificar a existência do viés comum do método.

Para as cargas fatoriais, Hair *et al.* (2005) recomendam valores acima de 0,30, para garantir a validade convergente dos constructos. Quanto ao Alfa de Cronbach, segundo Hair *et al.* (2010), deve apresentar limite de 0,70, apesar de aceitar-se 0,60 para pesquisas exploratórias. Cabe ressaltar que as comunalidades das variáveis devem possuir valores acima de 0,50, conforme sugere Hair *et al.* (2010), para representar explicação suficiente para os constructos.

Ainda segundo Hair *et al.* (2010), para o KMO, valores acima de 0,80 são considerados admiráveis. Ainda, segundo os autores, o critério de percentagem de variância, tratando-se de ciências sociais, é considerado satisfatório no nível de 60%, o que representa um adequado grau de sintetização dos dados. Além disso, realizaram-se testes objetivando verificar a existência ou não de um efeito negativo do viés comum do método, do inglês *Common Method Bias* – CMB (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

Nesse sentido, para avaliar a possibilidade de existência do CMB, foi utilizada a técnica de correlação parcial de Lindell e Whitney (2001), a qual consiste em usar um construto teoricamente não relacionado com a pesquisa (conhecida como variável de marcação, ou em inglês, *marker variable*) e verificar sua correlação com os constructos do modelo. Atinc, Simmering e Kroll (2014) sugerem o

uso da variável de marcação “Atitude Azul” para estudos na área da Administração, medida conforme os itens do apêndice 1. A variável de marcação foi disposta no questionário, antes das variáveis dependentes e após as independentes, conforme indicado por Lindell e Whitney (2001). Os resultados mostraram que nenhuma variável proposta se correlacionou com a variável “Atitude Azul”, indicando a inexistência do CMB.

Dessa forma, procedeu-se aos testes fazendo-se uso do *software* estatístico IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Os resultados das análises fatoriais exploratórias são apresentados nas tabelas 1 e 2, utilizando o método de rotação Oblimin. As cargas fatoriais abaixo de 0,400 foram suprimidas para facilitar a visualização dos constructos.

Tabela 1 - AFE Habilidades Hard

Itens	Fatores	
	1	2
CH1	,893	
CH4	,837	
CH2	,783	
CH3	,634	
CM3		,778
CM4		,740
CM2	,440	,583
CM1	,524	,569
KMO		,837
Teste de Bartlett		Sig. ,000
Variância explicada		67,063%
Alfa de Cronbach		,845

Fonte: dados da pesquisa.

Apesar de os itens CM2 e CM1 se correlacionarem com ambos os constructos (Conhecimentos e Clareza das Metas), as cargas mostram-se maiores nos constructos inicialmente propostos por Liu e Cross (2016), assim, optou-se por manter os itens. Ademais, os valores do KMO e Alfa de Cronbach são satisfatórios.

No tocante ao modelo das habilidades *soft*, os itens sem correlação com os demais e com cargas fatoriais baixas foram excluídos e rodaram-se novos testes até que os resultados satisfizessem os limites estabelecidos por Hair *et al.* (2010), resultando nos cinco fatores da tabela 2.

Tabela 2 - AFE Habilidades Soft

Itens	Fatores				
	1	2	3	4	5
CT3	,897				
CT5	,846				
CT2	,810				
CT6	,760				
CT1	,752				
CT7	,592				
CO2r		,798			
CO5r		,784			
CO4r		,781			
CO1r		,653			
CO3r		,643			
HE2			,817		
HE8			,808		
HE5			,790		
HE7			,670		
HE3			,666		
CU5			,595		
LD3				,786	
LD4				,768	
LD2				,700	
CS1					,876
CS4					,751
CS3	,417				,495
CS5					,472
CT4					,416

Fonte: dados da pesquisa

A análise fatorial das variáveis dependentes seguiu os mesmos passos das variáveis independentes e os itens com cargas baixas e sem correlação com os constructos foram excluídos, até se obter o resultado exposto na tabela 3.

Tabela 3 - AFE variáveis dependentes

Itens	Fatores						
	1	2	3	4	5	6	7
IN2	,861						
IN4	,815						
IN3	,815						
IN5	,796						
IN1	,775						
IN8	,678						
IN7	,660						
IN6	,557						,511
QI6		,916					
QI4		,909					
QI1		,907					
QI5		,903					
QI2		,898					
E1			-,938				
E6			-,894				
E3			-,804				
E5			-,770				
E4			-,764				
E2			-,573				
AP1				,852			
AP4				,795			
AP6				,730			
AP3				,714			
AP2			-,411	,570			
AP5				,569			
EF1					,916		
EF2					,725		
EF3					,661		
MR7						,870	
MR2						,801	
MR4						,462	
MR1						,443	
QI3		,524					-,535
IN9	,444						-,518
KMO		,874					
Teste de Bartlett		Sig. ,000					
Variância explicada		77,253%					
Alfa de Cronbach		,951					

Fonte: dados da pesquisa.

Os itens QI3 e IN9, apesar de ficarem em um fator distinto do sugerido pela teoria, foram mantidos em seus respectivos constructos, pois possuem cargas fatoriais consideradas aceitáveis neles (HAIR *et al.*, 2010). Por fim, de acordo com o sugerido por Hair *et al.* (2010), a unidimensionalidade de cada constructo foi testada individualmente para confirmar a validade dos resultados obtidos na AFE, confirmando que todos os constructos são unidimensionais.

Por meio dos resultados expostos, é possível afirmar que os constructos possuem validade convergente com cargas fatoriais acima de 0,4, apresentando alto grau de adequação

da amostra com índices acima de 0,8. O critério de variância da explicação foi respeitado, já que todos os resultados apresentam números acima de 60%. Outro ponto importante diz respeito à fidedignidade das dimensões do instrumento, as quais apresentaram valores acima de 0,8. A validade discriminante será mais bem examinada nas análises estruturais do modelo.

## 6 ANÁLISE E RESULTADOS

Para fins de técnica de tratamento e análise dos dados do modelo causal, utiliza-se a Modelagem de Equações Estruturais (GEFEN; STRAUB; BOUDREAU, 2000), com apoio do *software Partial Least Squares (PLS) 3.0*. A fim de propor as hipóteses deste estudo, foram verificadas, previamente, as relações entre as variáveis dependentes e independentes, por meio da análise de regressão linear no *software SPSS*. Esse teste foi efetuado com os itens de maior carga fatorial, ou seja, aqueles que possuem maior força na explicação dos respectivos constructos nos quais estão inseridos. Os resultados da tabela 4 indicam as relações significantes para posterior modelagem no *Software Smart PLS* e teste de hipóteses.

Tabela 4 - Análise de regressão linear

Habilidades Soft			
Variável dependente	Variável independente	t	sig.
IN2	HE2	2,133	0,036
QI6	CO2r	2,089	0,040
E1	HE2	2,234	0,028
	CT3	2,526	0,013
AP1	LD4	3,336	0,001
	CO2r	2,099	0,039
	CS1	2,077	0,041
EF1	HE2	1,716	0,090
	CT3	2,293	0,024
MR7	HE2	2,786	0,007
Habilidades Hard			
QI6	CH1	2,660	0,009
E1	CH1	2,719	0,008
	CM4	2,163	0,033
AP1	CM4	3,517	0,001
EF1	CM4	3,350	0,001
MR7	CH1	1,762	0,082
	CM4	2,238	0,028
Regressão Liu e Cross (2016)			
Eficiência	Clareza das Metas	2,930	0,004
	Harmonia da Equipe	3,800	0,000
Eficácia	Cooperação	3,380	0,001
Inovação	Harmonia da Equipe	3,340	0,001
	Conhecimentos	3,060	0,002
	Coesão	2,490	0,014

Fonte: dados da pesquisa.



Grande parte dos valores está acima do nível de confiança de 95%, com exceção das relações entre EF1 e HE2, MR7 e CH1, os quais se encontram dentro do nível de confiança de 90%. As demais relações, que não ficaram dentro dos níveis de confiança apresentados foram suprimidas da tabela, pois não serão utilizadas para fins de modelagem no software PLS.

Adicionalmente, considera-se a análise de regressão realizada por Liu e Cross (2016), a qual indicou a existência das relações: eficiência e clareza das metas; eficiência e harmonia da equipe; eficácia e cooperação; inovação e harmonia da equipe; inovação e conhecimentos; e inovação e coesão. Todas respeitando o nível de 95% de confiança.

## 6.1 ANÁLISE E RESULTADOS DAS HABILIDADES *HARD* E *SOFT*

Nesta seção, primeiramente, discorre-se sobre validade do modelo de mensuração, dada a partir de cinco testes: I) análise fatorial confirmatória (CFA); II) variância média extraída (AVE); III) confiabilidade composta (CR); IV) Alfa de Cronbach; e V) validade discriminante. Depois, apresentam-se os resultados referentes ao modelo estrutural, no tocante às relações causais e seus respectivos níveis de significância (*p-value*) e pesos dos efeitos (*beta*).

Conforme recomendações de Dijkstra e Henseler (2015), as configurações do software Smart PLS 3.0 para realização

dos cálculos do modelo estrutural foram as seguintes: *Consistent PLS Algorithm* e *Consistent PLS Booststrapping*; número máximo de interações de 1000; quantidade de subamostras consideradas foi de 1000; e conexão de todas variáveis latentes, para obter resultados mais estáveis. Visando reter o máximo de informação possível, optou-se por utilizar casos faltantes par a par, assim, excluem-se apenas os casos que exibem valores ausentes em cada par de variáveis (HAIR *et al.*, 2014).

### 6.1.1 Modelos de Mensuração

Procedeu-se à análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração das habilidades *Hard*, e o item CM3 apresentou carga fatorial de 0,381. Dessa forma, o item foi excluído para os testes subsequentes.

Objetivando avaliar a validade convergente do modelo, foram calculadas as variâncias médias extraídas (AVE – Average variance extracted). Segundo o critério de Fornell e Larcker (1981), os valores das AVEs devem ser maiores que 0,50. A tabela 5 destaca que a menor AVE encontrada foi 0,471 para Suporte da Alta Gestão, indicando a possibilidade de exclusão de algum item deste constructo. Entretanto, optou-se por manter os itens, dado o valor muito próximo do critério estabelecido por Fornell e Larcker (1981), e, também, pela importância deles para o estudo. Os demais constructos ficaram acima de 0,50.

Tabela 5 - Validade do modelo de mensuração das Habilidades Hard da equipe de projetos

Constructos	AP	CM	CH	EF	E	IN	MR	QI	SG
Aprendizagem	<b>0.782</b>								
Clareza das Metas	0.497	<b>0.822</b>							
Conhecimentos e Habilidades	0.420	0.728	<b>0.765</b>						
Eficiência	0.440	0.564	0.442	<b>0.823</b>					
Eficácia	0.551	0.523	0.540	0.669	<b>0.869</b>				
Inovação	0.594	0.418	0.399	0.494	0.547	<b>0.779</b>			
Moral da Equipe	0.677	0.616	0.631	0.713	0.722	0.667	<b>0.769</b>		
Qualidade da Informação	0.373	0.505	0.522	0.427	0.581	0.465	0.558	<b>0.861</b>	
Suporte da Alta Gestão	0.439	0.782	0.484	0.479	0.548	0.464	0.555	0.485	<b>0.686</b>
Alfa de Cronbach	0.906	0.861	0.846	0.865	0.949	0.934	0.851	0.944	0.818
CR	0.903	0.861	0.847	0.862	0.949	0.932	0.849	0.944	0.806
AVE	0.612	0.676	0.586	0.678	0.756	0.606	0.592	0.741	0.471

Fonte: dados da pesquisa.

No mesmo sentido, observam-se os valores da consistência interna, medida pelo Alfa de Cronbach e pela confiabilidade composta (HAIR *et al.*, 2014). Todos os valores da confiabilidade composta estão acima de 0,7, conforme sugerido por Fornell e Larcker (1981).

Constata-se que as cargas fatoriais dos indicadores, em seus construtos originais (na diagonal, destacado em negrito) são sempre maiores que nos outros construtos, concluindo-se que o modelo possui validade discriminante (HAIR *et al.*, 2014). No tocante ao modelo de mensuração das habilidades *Soft*, os resultados indicam que há validade convergente e discriminante, conforme a tabela 6.

Tabela 6 - Validade do modelo de mensuração das Habilidades Soft da equipe de projetos

Constructos	AP	CS	CT	CO	EF	E	HE	IN	LD	MR	QI	SG
Aprendizagem	<b>0.784</b>											
Coesão	0.470	<b>0.775</b>										
Comprometimento	0.476	0.741	<b>0.809</b>									
Cooperação	0.136	0.543	0.461	<b>0.707</b>								
Eficiência	0.437	0.390	0.700	0.407	<b>0.823</b>							
Eficácia	0.548	0.351	0.596	0.250	0.671	<b>0.869</b>						
Harmonia	0.497	0.657	0.637	0.547	0.680	0.655	<b>0.788</b>					
Inovação	0.592	0.305	0.504	0.141	0.498	0.549	0.478	<b>0.777</b>				
Liderança	0.598	0.434	0.596	0.297	0.458	0.552	0.613	0.446	<b>0.798</b>			
Moral da Equipe	0.676	0.665	0.755	0.499	0.711	0.719	0.769	0.662	0.648	<b>0.769</b>		
Qualidade da Informação	0.371	0.467	0.514	0.330	0.427	0.580	0.533	0.468	0.541	0.562	<b>0.861</b>	
Suporte da Alta Gestão	0.436	0.373	0.501	0.291	0.478	0.549	0.674	0.469	0.776	0.555	0.482	<b>0.687</b>
Alfa de Cronbach	0.906	0.820	0.919	0.834	0.865	0.949	0.906	0.934	0.840	0.851	0.944	0.818
CR	0.904	0.815	0.919	0.832	0.862	0.948	0.907	0.932	0.840	0.851	0.945	0.809
AVE	0.615	0.601	0.655	0.500	0.677	0.755	0.621	0.604	0.637	0.591	0.741	<b>0.472</b>

Fonte: dados da pesquisa.

### 6.1.2 Modelos Estrutural com Habilidade Hard

O modelo das habilidades *Hard* apresentou significância nas relações demonstradas na tabela 7 (todos os valores dentro do nível de confiança de 99% foram destacados em negrito). Das relações inicialmente propostas, apenas os efeitos da Clareza das Metas no Moral da Equipe e Clareza das Metas na Eficácia (P 0,111) não se confirmaram, portanto não são significantes ao nível de confiança de 95% e foram excluídas do modelo.

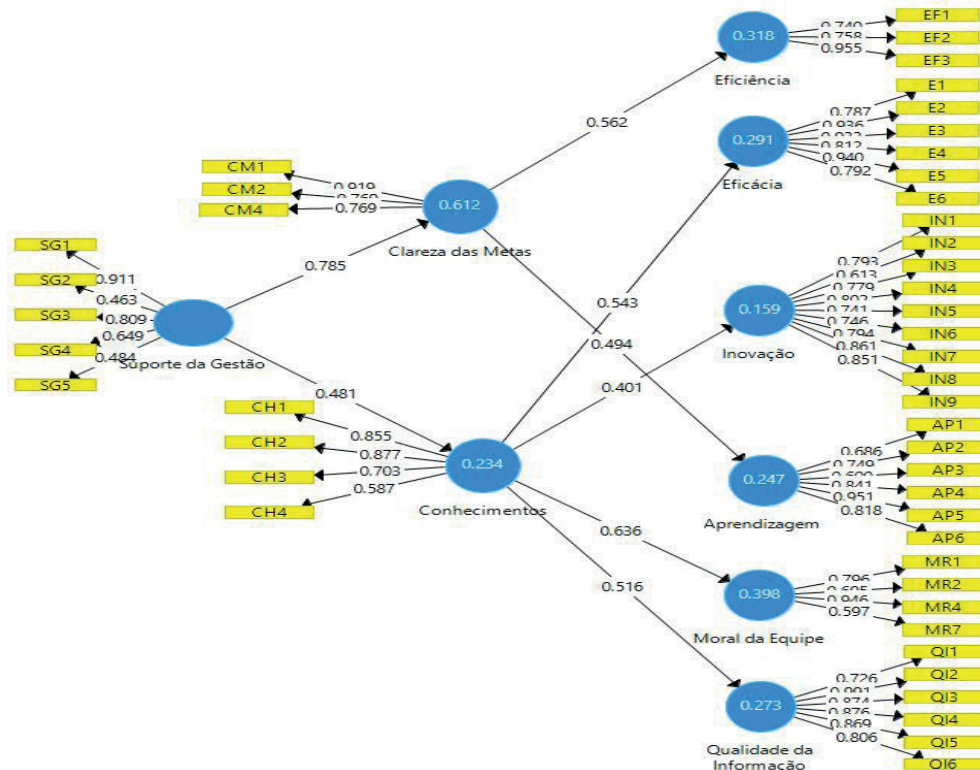
Tabela 7 - Significância dos constructos do Modelo Hard

Constructos	t	P
Clareza das Metas -> Aprendizagem	4.009	0.000
Clareza das Metas -> Eficiência	5.482	0.000
Conhecimentos -> Eficácia	5.156	0.000
Conhecimentos -> Inovação	3.944	0.000
Conhecimentos -> Moral da Equipe	5.922	0.000
Conhecimentos -> Qualidade da Informação	5.596	0.000
Suporte da Alta Gestão -> Clareza das Metas	13.043	0.000
Suporte da AltaGestão -> Conhecimentos	4.314	0.000

Fonte: dados da pesquisa.

Os valores contidos dentro dos círculos da figura 1 representam o R<sup>2</sup>, ao passo que o valor de Beta está nas linhas que conectam as variáveis. As cargas fatoriais dos itens encontram-se próximas a cada item (conectados ao seu respectivo constructo).

Figura 1 - Modelo causal com Habilidades Hard da equipe de projetos



Fonte: dados da pesquisa.

Analisando, inicialmente, o efeito do Suporte da Alta Gestão na Clareza das Metas, é possível visualizar um alto impacto (Beta = 0,785) capaz de explicar 61,2% do constructo dependente, ou seja, quanto maior o suporte da alta gestão da organização, de forma mais clara, as metas são percebidas pela equipe de projetos e, por sua vez, impactam, positivamente, na aprendizagem (Beta = 0,494) e na eficiência (Beta = 0,562) da equipe de projetos, representando 24,7% e 31,8% dos respectivos constructos. Na mesma direção, o Suporte da Alta Gestão influencia positivamente os Conhecimentos da equipe de projetos, os quais impactam diretamente a eficácia, a inovação, o moral da equipe e a qualidade da informação.

A Clareza das Metas se comportou como forte influenciador da Eficiência e Aprendizagem, ao passo que os Conhecimentos da equipe de projeto apresentaram efeito positivo na Eficácia, na Inovação, no Moral da Equipe e na Qualidade da Informação. Desse modo, com base nas hipóteses estabelecidas para construir o modelo causal, é possível concluir que o modelo é capaz de mensurar o desempenho da equipe de projetos no que diz respeito às habilidades *Hard* da equipe.

### 6.1.3 Modelos Estrutural com Habilidades *Soft*

A tabela 8 destaca a significância das relações dos constructos do modelo das habilidades *soft*, ressaltando, em verde, os valores acima do nível de confiança de 95%. O primeiro teste realizado no modelo mostrou valores de P de 0,879, para o efeito da Coesão na Inovação, e 0,846, para o

efeito da Cooperação na Eficiência. Por não serem significantes ao nível de confiança de 95%, foram excluídas do modelo. Um novo teste foi efetuado e os resultados indicam que, com exceção dos efeitos da Cooperação na Aprendizagem e na Eficácia, as demais conexões são estatisticamente confirmadas.

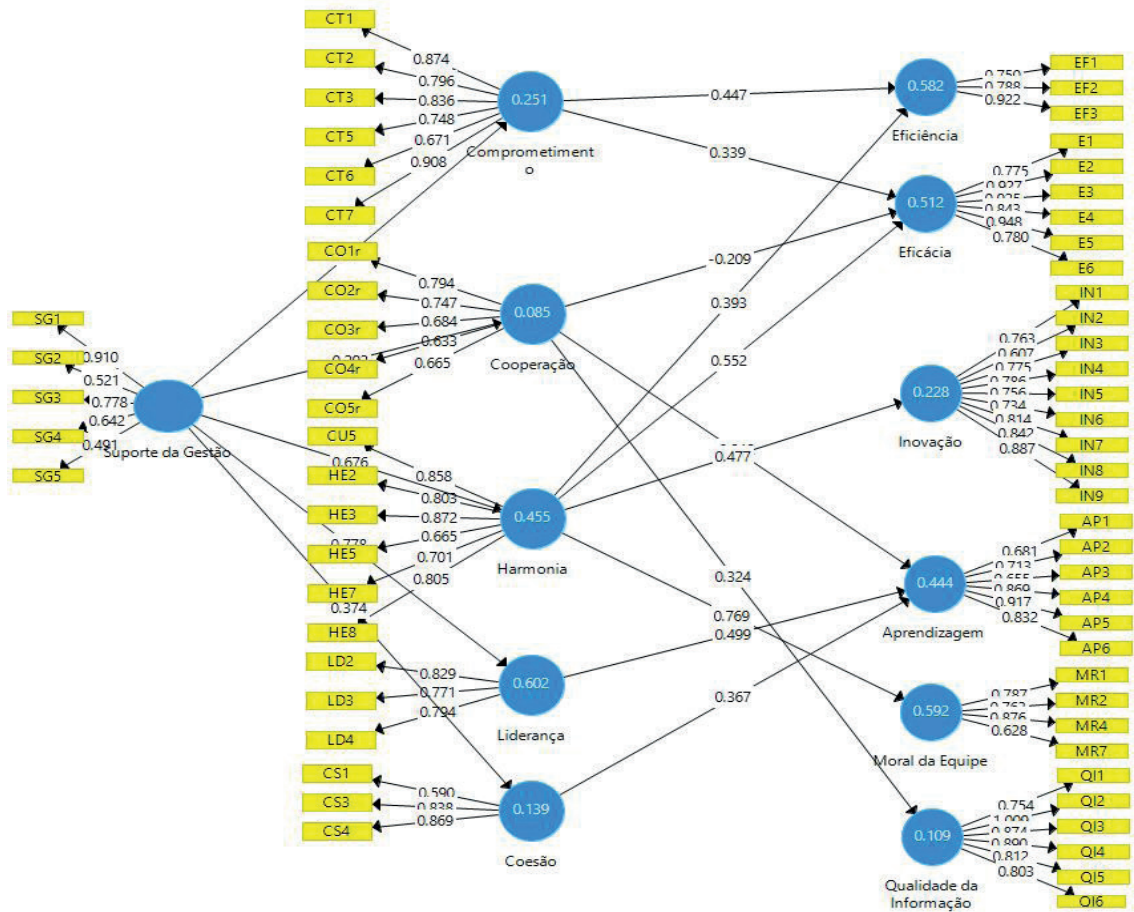
Tabela 8 - Significância dos constructos do Modelo *Soft*

Constructos	T	P
Coesão -> Aprendizagem	2.446	0.015
Comprometimento -> Eficiência	3.272	0.001
Comprometimento -> Eficácia	2.300	0.022
Cooperação -> Aprendizagem	1.678	0.094
Cooperação -> Eficácia	1.723	0.085
Cooperação -> Qualidade da Informação	3.235	0.011
Harmonia -> Eficiência	2.554	0.004
Harmonia -> Eficácia	4.166	0.000
Harmonia -> Inovação	5.043	0.000
Harmonia -> Moral da Equipe	10.593	0.000
Liderança -> Aprendizagem	4.270	0.000
SG -> Coesão	2.947	0.003
SG -> Comprometimento	5.399	0.000
SG -> Cooperação	2.331	0.020
SG -> Harmonia	7.687	0.000
SG -> Liderança	8.709	0.000

Fonte: dados da pesquisa.

Todas as relações significativas do modelo, com exceção da Cooperação na Aprendizagem e Cooperação na Eficácia, apresentaram efeitos positivos das variáveis independentes nas variáveis dependentes (acima de 0,30), conforme exibe a figura 2, indicando a robustez do modelo proposto.

Figura 2 - Modelo causal com habilidades Soft da equipe de projetos



Fonte: dados da pesquisa.

É fundamental analisar a importância do Suporte da Alta Gestão na explicação de 60,2% da Liderança, isto é, quanto mais os líderes de equipe recebem Suporte da Alta Gestão, maior a Aprendizagem. Destacam-se, também, as variáveis dependentes Eficiência, Eficácia e Moral da Equipe, com índices de explicação acima de 50%, denotando a relevância das Habilidades *Soft* da equipe de projeto nesses desempenhos.

A Coesão e a Liderança têm efeito positivo na Aprendizagem, sugerindo que o desenvolvimento desses preditores leva diretamente ao sucesso da equipe, no que tange à Aprendizagem. O Comprometimento e a Harmonia possuem efeitos positivos na Eficiência e na Eficácia, explicando 58,2% e 51,2% desses constructos respectivamente, afirmando as Habilidades *Soft* como elementos fundamentais no Sucesso da Equipe. A Inovação apresentou baixo R² (0,228), ou seja, a Harmonia tem efeito positivo neste constructo, porém com explicação de 22,8%, no modelo causal das Habilidades *Soft*. Por outro lado, os resultados indicam que, quanto mais harmônica a equipe do projeto, maior o Moral da Equipe (explicando 59,2%). Por fim, a Cooperação revelou ter um efeito positivo na Qualidade da Informação (explicando apenas 10,9%).

### 6.1.4 Análise Multigrupo – Influência do PMO

Objetivando verificar possíveis influências do PMO no desempenho e nos resultados da equipe de projetos, procedeu-se à análise multigrupo, no *software* Smart PLS 3.0. A análise



consiste em comparar os resultados das equipes que tiveram apoio do PMO e as equipes que não dispuseram do escritório durante seus projetos. Dos 87 casos, 37 possuíam suporte do PMO e 50 não. Considerando um nível de confiança de 90%, a tabela 9 apresenta os resultados da análise multigrupo.

Tabela 9 - Análise Multigrupo

Constructos	Peso/Beta “Com PMO” - “Sem PMO”	t	P
<b>HARD</b>			
Clareza das Metas -> Aprendizagem	0.375	1.740	0.085
Conhecimentos -> Eficácia	0.297	1.881	0.063
<b>SOFT</b>			
Cooperação -> Aprendizagem	0.390	1.751	0.084
SG -> Harmonia	0.267	1.866	0.065

Fonte: dados da pesquisa.

Por meio dos resultados, é possível observar que, nas habilidades *hard*, o efeito da clareza das metas na aprendizagem e dos conhecimentos na eficácia é maior naquelas equipes apoiadas pelo PMO, apresentando relação estatisticamente significativa ao nível de 90% de confiança. Isso mostra que o desempenho da equipe de projetos foi melhor no que tange ao impacto da clareza das metas na aprendizagem e ao impacto dos conhecimentos na eficácia dos projetos. O mesmo ocorre nas habilidades *soft*, especificamente em relação à influência da cooperação, na aprendizagem, e ao suporte da alta gestão, na harmonia da equipe de projetos. Nesse sentido, o PMO comportou-se como estrutura capaz de aumentar o desempenho de tais relações. As demais relações foram suprimidas da tabela por não apresentarem diferenças significativas.

## 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados demonstram, claramente, que alguns achados da pesquisa de Liu e Cross (2016) foram ratificados neste estudo, apresentando interações positivas ao nível de confiança de 95%: a relação positiva entre o preditor Cooperação e a Eficácia; os efeitos positivos da Clareza das Metas e da

Harmonia, na variável dependente Eficiência; e o efeito positivo do Conhecimento e da Harmonia, na Inovação. Também revelaram novas relações, ao se adotar uma abordagem baseada nas Habilidades *Hard* e *Soft* da equipe de projeto (CARVALHO; PATAH; BIDO, 2015; SÖDERLUND; MAYLOR, 2012), mostrando-se, inclusive, mais robusto, ao passo que mais resultados da equipe foram confirmados, ao se adicionar novas variáveis como Moral da Equipe, Qualidade da Informação e Aprendizagem.

### 7.1 O SUPORTE DA ALTA GESTÃO SE MOSTRA FUNDAMENTAL PARA A GRANDE MAIORIA DAS HABILIDADES

Conforme apontado por Liu e Cross (2016), o Suporte da Alta Gestão mostrou-se como importante variável preditora das Habilidades da Equipe de Projeto, apresentando efeitos positivos para todas as variáveis. Entretanto, é válido ressaltar a imprescindibilidade do Suporte da Alta Gestão para a Clareza das Metas e para a Liderança. Isso indica que as metas são mais claras (mais bem entendidas pelas equipes de projeto) e a Liderança é mais bem percebida pela equipe de projeto, no sentido de participação ativa.

## 7.2 CONHECIMENTOS E HARMONIA SÃO OS PREDITORES QUE APRESENTAM OS MAIS DIVERSIFICADOS EFEITOS SOBRE O SUCESSO DA EQUIPE

Os Conhecimentos da equipe de projeto impactam diretamente a Eficácia, a Inovação, o Moral da Equipe e a Qualidade da Informação, com efeitos positivos e índices de explicação variados, revelando-se fundamental para o Moral da Equipe ( $R^2$  de 0,398). Aubry e Hobbs (2011) já apontavam para o Moral da Equipe como um resultado da performance organizacional, assim, este estudo apresentou achados que vão ao encontro dos autores.

Por sua vez, a Harmonia tem relações diretas com a Eficiência, Eficácia, Inovação e Moral da Equipe. É a única com efeito significativo na Inovação, embora tenha mostrado baixo índice de explicação para esse resultado (22,8%). Comportou-se da mesma forma que os Conhecimentos da equipe, no que tange ao Moral da Equipe, capaz de explicar 59,2% dessa variável dependente, reiterando o Moral da Equipe como constructo componente do Sucesso da Equipe de Projeto.

## 7.3 AS HABILIDADES *SOFT* SÃO CAPAZES DE MELHOR EXPLICAR O SUCESSO DAS EQUIPES

Em consonância ao destacado por Söderlund e Maylor (2012) e sugerido por Carvalho, Patah, Bido (2015), as Habilidades *Soft* da equipe de projeto apresentaram valores mais altos de  $R^2$ , nos modelos causais, indo ao encontro do percebido pelos autores. Desse modo, os resultados reafirmam o apontado pela literatura, no que diz respeito à indispensabilidade de se considerar ambas as Habilidades da Equipe, quanto à gestão de projetos e, conseqüentemente, Sucesso da Equipe.

## 7.4 CLAREZA DAS METAS E COMPROMETIMENTO SÃO VITAIS PARA A EFICIÊNCIA

Assim como o estudo de Liu e Cross (2016), a Clareza das Metas se mostrou vital para a Eficiência, com valor de explicação 31,8%, no modelo causal das Habilidades *Hard*, e um efeito positivo com Beta de 0,562. Ainda, um novo achado indica o Comprometimento como habilidade vital, no que diz respeito ao modelo das Habilidades *Soft*, apresentando  $R^2$  de 0,582 e Beta de 0,447, sendo a harmonia a outra variável preditora, mas com menor impacto (0,393).

## 7.5 INOVAÇÃO E QUALIDADE DE INFORMAÇÃO DESPERTAM A ATENÇÃO PELA POUCA CAPACIDADE PREDITIVA DOS MODELOS

A pesquisa de Liu e Cross (2016) expõe, como resultado, a explicação de 16,8% da variação da Inovação, em seu modelo. De mesma proporção, foi o achado da presente pesquisa, a qual conseguiu explicar a variação de menos de 23% em ambos os modelos causais. Tais resultados sugerem a integração de novos estudos acerca do assunto. Igualmente baixo foi o poder de explicação para o construto Qualidade da Informação, tendo como preditores o Conhecimento e a Cooperação.

## 7.6 A MODERAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETO SE MOSTROU PARCIALMENTE RELEVANTE: POUCA CAPACIDADE DE PREDIÇÃO

No tocante ao PMO, este estudo evidencia a potencialidade dos Escritórios de Gestão de Projetos na melhora dos resultados, conforme o indicado por Aubry e Hobbs (2011) e Barbalho, Silva e Toledo (2017), especialmente na influência da Clareza das

Metas e da Cooperação na Aprendizagem, apontando que essa estrutura pode ser aplicada para aumentar a Aprendizagem da equipe. De mesma importância, mostrou-se a atuação do Escritórios de Gestão de Projetos na interação entre Conhecimento e Eficácia, indicando que suas funções são capazes de beneficiar a Eficácia dos projetos.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, como o de Liu e Cross (2016), procurou integrar e expandir os constructos relevantes no desempenho das equipes de projeto, identificando os indicadores das Habilidades *Hard* e *Soft*, bem como considerando aspectos inexplorados de forma integrada, como Aprendizagem, Moral da Equipe e Qualidade da Informação.

Dado que esta pesquisa apresentou modelos ainda pouco testados na literatura, sugere-se a realização de estudos futuros, sobre as características do projeto como variáveis de controle e, também, a aplicação dos modelos aqui apresentados em mais equipes de projeto, uma vez que contém uma amostra de 87 gerentes de projeto. Além disso, sugere-se a verificação das variáveis menos explicadas nesta pesquisa, como Inovação e Qualidade da Informação. Ademais, o estudo sobre a influência do PMO pode ser mais aprofundado, por meio dos resultados apresentados, os quais direcionam para seu papel potencializador da Eficácia e da Aprendizagem da equipe de projeto.

As descobertas desta pesquisa podem ser usadas, por organizações e pesquisadores, para aprofundar seu entendimento de como as equipes de projeto atuam para obter diferentes resultados. Sob o prisma teórico, o estudo trouxe novos modelos sobre gestão de projetos para compor a literatura e, consequentemente, elucidar questões inexploradas por pesquisadores da área. Em termos práticos, as análises se mostram relevantes, principalmente sobre a mudança de visão sobre gestão de projetos, evidenciando a importância de variáveis latentes (como as habilidades soft)

e menos objetivas como o triângulo de ferro (orçamento, escopo e cronograma) na predição do sucesso do projeto. Na mesma direção, trouxe a imprescindibilidade do Suporte da Alta Gestão para a gestão de projetos de sucesso, especialmente explicando para os gestores e as equipes de projeto a forte influência na clareza das metas e na liderança.

## REFERÊNCIAS

- ALI A. S. B.; ANBARI, F. T.; MONEY, W. H. Impact of Organizational and Project Factors on Acceptance and Usage of Project Management Software and Perceived Project Success. **Project Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 5-33, 2008.
- AUBRY, M. Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects That Enhance Performance and Maturity. **Project Management Journal**, v. 46, n. 5, p. 19-45, 2015. DOI: 10.1002/pmj.21522
- AUBRY, M.; BRUNET, M. Organizational Design in Public Administration: Categorization of Project Management Offices. **Project Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 107-129, 2016.
- AUBRY, M.; HOBBS, B. A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. **Project Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 3-16, 2011.
- AUBRY, M. *et al.* Identifying Forces Driving PMO Changes. **Project Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 30-45, 2010.
- BAIDEN, B. K.; PRICE, A. D. F.; DAINTY, A. R. J. The extent of team integration within construction projects. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 1, p. 13-23, 2006.
- BARBALHO, S. C. M.; SILVA, G. L.; TOLEDO, J. C. The impact analysis of functions of Project Management Office on performance of triple constraint of new-product development projects. **Dirección y Organización**, v. 61, p. 19-31, 2017.

- BARCZAK, G.; WILEMON, D. Factors influencing product development team satisfaction. **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 1, p. 32-36, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14601060110365556>
- BOURNE, M. *et al.* Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.
- CANIËLS, M. C. J.; BAKENS, R. J. J. M. The effects of Project Management Information Systems on decision making in a multi project environment. **International Journal of Project Management**, v. 30, p. 162-175, 2012.
- CARVALHO, M. M.; PATAH, L. A.; BIDO, D. S. Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. **International Journal of Project Management**, v. 33, p. 1509-1522, 2015.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DAYAN, M.; BENEDETTO, C. A. Antecedents and consequences of teamwork quality in new product development projects: an empirical investigation. **European Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 1, p. 129-155, 2009. DOI 10.1108/14601060910928201
- DIJKSTRA, T. K.; HENSELER, J. Consistent Partial Least Squares Path Modeling. **MIS Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 297-316, 2015.
- DILLMAN, D. A. **Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method**. New York: Wiley, 2006.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GEFEN, D.; STRAUB, D.; BOUDREAU, M. Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research and Practice. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 4, n. 7, 2000.
- HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.
- HAIR, J. *et al.* **A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.
- HOBBS, B.; AUBRY, M. **The project management office: A quest for understanding**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2010.
- HOEGL, M.; GEMUENDEN, H. G. Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence. **Organizational Science**, v. 12 n. 4, p. 435-449, 2001.
- HUANG, E.Y.; LIN, S. C. How R&D management practice affects innovation performance: an investigation of the high-tech industry in Taiwan. **Ind. Manag. Data Syst.**, v. 106, n. 7, p. 966-996, 2006.
- JACKSON, P.; KLOBAS, J. Building knowledge in projects: a practical application of social constructivism to information system development. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 4, p. 329-337, 2008.
- JETU, F. T.; RIEDL, R. Cultural values influencing project team success: An empirical investigation in Ethiopia. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 6, n. 3, p. 425-456, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2011-0072>
- KAULIO, M. A. Project leadership in multi-project settings: findings from a critical incident study. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 4, p. 338-347, 2008.

- KOTNOUR, T. Organizational learning practices in the project management environment. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 17, n. 4/5, p. 393-406, 2000.
- LINDELL, M. K.; WHITNEY, D. J. Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 1, p. 114-121, 2001.
- LIU, W.; CROSS, J. A. A comprehensive model of project team technical performance. **International Journal of Project Management**, v. 34, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.011>
- MATHIEU, J. *et al.* Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. **Journal of Management**, v. 34, n. 410, p. 410-476, 2008.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey Research in Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.
- PODSAKOFF, P. M. *et al.* Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. Pennsylvania: PMI Publications, 2017.
- PURVANOVA, R. K. The Role of Feeling Known for Team Member Outcomes in Project Teams. **Small Group Research**, v. 44, n. 3, p. 298-331, 2013. DOI: [10.1177/1046496413480244](https://doi.org/10.1177/1046496413480244)
- RAYMOND, L.; BERGERON, F. Project management information systems: an empirical study of their impact on project managers and project success. **International Journal of Project Management**, v. 26, p. 213-220, 2008. DOI: [10.1016/j.ijproman.2007.06.002](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.002)
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SAVELSBERGH, C. M. J. H.; HEIJDEN, B. I. J. M.; POELL, R. F. The Development and Empirical Validation of a Multidimensional Measurement Instrument for Team Learning Behaviors. **Small Group Research**, v. 40, n. 5, p. 578-607, 2009. DOI: [10.1177/1046496409340055](https://doi.org/10.1177/1046496409340055)
- SENSE, A. J. Learning within project practice: cognitive styles exposed. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 1, p. 33-40, 2007.
- SÖDERLUND, J.; MAYLOR, H. Project Management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. **International Journal of Project Management**, v. 30, p. 686-696, 2012.
- THAMHAIN, H. J. Team building in project management. *In*: CLELAND, D. I.; KING, W. R. **Project Management handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- WALTON, E. J.; DAWSON, S. Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 2, p. 173-199, 2001.



doi:10.12662/2359-618xregea.v12i3.p121-136.2023

## ARTIGOS

### A EDUCAÇÃO E ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA SOB A ÓTICA DAS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

#### FINANCIAL EDUCATION AND LITERACY FROM THE PERSPECTIVE OF BEHAVIORAL FINANCE

#### RESUMO

Não há um consenso no campo em finanças sobre a relação da educação/alfabetização financeira e o comportamento financeiro, evidenciando um gap de pesquisa sobre o entendimento de tais resultados contraditórios. Este artigo tem por objetivo apresentar os resultados de uma revisão integrativa sobre o impacto da educação/alfabetização financeira na tomada de decisão das pessoas sob a ótica das Finanças Comportamentais. Os resultados revelaram que a existência de resultados contraditórios pode ser explicada pela falta de contextualização da educação/alfabetização financeira. Foram encontrados diversos moderadores subjacentes que influenciam no efeito percebido das intervenções da educação e alfabetização. Ademais, foram evidenciados constructos teóricos que explicam as formas de intervenção e estratégias de moderação de tais efeitos. Este trabalho fornece uma visão holística sobre a relevância da educação/alfabetização financeira na tomada de decisão. Acredita-se que este artigo possa servir de referência para a construção de novas pesquisas e práticas mais eficazes de educação financeira.

**Palavras-chave:** economia comportamental; efeito; influência; mecanismos; estratégias.

#### ABSTRACT

There is no consensus in the field of finance on the relationship between financial education/literacy and financial behavior, evidencing a research gap in understanding such contradictory results. This article aimed to present the results of an integrative review on the impact of financial education/literacy on people's decision-making from the perspective of Behavioral Finance. The results revealed that the existence of contradictory results can be explained by the lack of contextualization of financial education/literacy.

**Karina Kelen da Cruz**  
**karinakelencruz@gmail.com**  
*Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Possui mestrado (2022) e graduação em Administração (2018) pela Universidade Federal de Lavras. Lavras - MG - BR.*

**Mozar José de Brito**  
**mozarjdb@ufla.br**  
*Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor Titular e Permanente do PPGA/UFLA. Lavras - MG - BR.*

**Francisval de Melo Carvalho**  
**francarv@ufla.br**  
*Doutor em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor Titular da Universidade Federal de Lavras. Lavras - MG - BR.*

Several underlying moderators were found that influence the perceived effect of education and literacy interventions. Furthermore, theoretical constructs that explain the forms of intervention and strategies for moderating such effects were evidenced. This work provides a holistic view of the relevance of financial education/literacy in decision-making. It is believed that this article can serve as a reference for the construction of new research and more effective financial education practices.

**Keywords:** behavioral economics; effect; influence; mechanisms; strategies.

## 1 INTRODUÇÃO

As teorias tradicionais e modernas de finanças foram fundamentadas com base em uma abordagem econômica, cujo paradigma central é a racionalidade dos agentes (BAKER; GREG; NOFSINGER, 2019). No entanto, acontecimentos nos mercados, conceituados pela literatura como anomalias de mercado, têm mostrado que, nem sempre, os agentes são guiados por decisões racionais (SIMON, 1979).

Nesse cenário, surgem as Finanças Comportamentais como uma tentativa de aperfeiçoar o modelo moderno de finanças incluindo aspectos psicológicos em suas análises para identificar e entender a relação entre a irracionalidade e as decisões (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; KAHNEMAN, 2012).

No processo da tomada de decisão, é comum o cérebro usar atalhos para reduzir o esforço cognitivo (KAHNEMAN, 2012). Esses atalhos são conceituados como heurísticas, as quais simplificam as tarefas de avaliação das probabilidades, tornando as escolhas mais rápidas e objetivas. As heurísticas são úteis, no entanto, nem sempre conduzem as pessoas aos melhores julgamentos, podendo levá-las a tomarem decisões enviesadas (KAHNEMAN, 2012).

Além dos aspectos cognitivos, as pessoas sofrem influências de diferentes fatores externos, os quais podem influenciar suas ações, escolhas

e comportamento financeiro (BAKER; GREG; NOFSINGER, 2019) como a instabilidade e incertezas do mercado financeiro, a qualidade das informações, as constantes mudanças tecnológicas, as transformações sociais, entre outros elementos, os quais aumentam a probabilidade de que decisões enviesadas sejam tomadas (FERNANDES; LYNCH; NETEMEYER, 2014).

Assim, um maior entendimento dos fatores e comportamentos que interferem na tomada de decisão financeira pode contribuir para melhores julgamentos das pessoas em suas decisões. Conseqüentemente, possibilitando a redução de erros, conflitos e perdas financeiras resultantes de uma decisão irracional (BAKER; GREG; NOFSINGER, 2019), proporcionando às pessoas, de tal modo, melhor saúde mental e bem-estar financeiro (KAHNEMAN, 2012).

A Educação e a Alfabetização Financeira têm sido apontadas pela literatura como sendo constructos teóricos que podem explicar parte do comportamento financeiro das pessoas. Nos últimos anos, tais fatores têm ganhado espaço na literatura, sendo explorado pelos pesquisadores se a educação e ou a alfabetização financeira influenciam, positivamente, o comportamento financeiro das pessoas, possibilitando que essas realizem escolhas financeiras menos enviesadas e mais saudáveis. A alfabetização financeira é compreendida como sendo uma combinação de consciência, conhecimento, habilidade, atitude e comportamentos necessários para as pessoas gerenciarem e tomar decisões financeiras com sucesso (REMUND, 2010). A educação financeira refere-se ao conhecimento financeiro que as pessoas possuem (OECD, 2005).

Entre os estudos mais recentes do campo, têm sido encontradas algumas evidências primárias da relação entre a educação financeira e os vieses comportamentais (BAKER *et al.*, 2019). No entanto, os resultados sobre o efeito estimado da educação/alfabetização financeira, na tomada de decisão, são mistos (KAWAMURA *et al.*, 2021). Não há um consenso entre o estudioso do campo sobre a relação da educação/alfabetização financeira e

o comportamento financeiro (FERNANDES; LYNCH; NETEMEYER, 2014).

Cupák, Fessler e Schneebaum (2020), por exemplo, encontram que a educação financeira assim como a confiança são fortes fatores relacionados ao comportamento financeiro, pessoas mais educadas financeiramente tendem a apresentar comportamentos mais saudáveis. Em concordância, Adam e Rau (2011) mostraram que a alfabetização financeira desempenha um papel fundamental na preparação financeira das pessoas para a aposentadoria, demonstrando que compreender os princípios básicos de poupança e juros compostos têm um efeito direto sobre essa preparação. Por sua vez, Kawamura *et al.* (2021) encontraram que pessoas com altos níveis de alfabetização financeira tendem a correr maiores riscos, fazer empréstimos excessivos e ter atitudes financeiras ingênuas. Isso, porque a alfabetização financeira tende a fazer que as pessoas se tornem mais ousadas e imprudentes em relação a alguns aspectos financeiros. E Gerth *et al.* (2021) também encontraram que os vieses comportamentais, representatividade e aversão à perda, estão positivamente relacionados à educação financeira.

Diante do exposto, a presente pesquisa visa entender: como o efeito da educação/alfabetização financeira é visto pelas Finanças Comportamentais? Para responder a essa questão foi realizada uma revisão integrativa que teve por objetivo apresentar uma reflexão teórica sobre o impacto da educação/alfabetização financeira na tomada de decisão das pessoas sob a ótica das Finanças Comportamentais.

Considerando o impacto que as decisões financeiras assumem no comportamento e bem-estar financeiro, sobretudo em períodos de crise e escassez, tal investigação torna-se pertinente. As más decisões financeiras geram dificuldades e problemas às pessoas, como altos níveis de endividamento e inadimplência. O cenário recente da pandemia da covid-19, evidencia a consequência das más decisões e falta de planejamento financeiro, em que o aumento do

endividamento e desemprego resultaram em ansiedade, estresse e dificuldades financeiras às pessoas (SHANKAR; VINOD; KAMATH, 2022).

Assim, torna-se fundamental compreender os aspectos que influenciam na decisão e comportamento financeiro, de modo que auxilie as pessoas a tomarem decisões assertivas e assumirem comportamento financeiro mais saudáveis. Embora as Finanças Comportamentais sejam um entre os ramos mais polêmicos e recente das finanças e que tenham despertado o interesse dos pesquisadores no desenvolvimento de um emaranhado de trabalhos, inclusive de outras áreas de conhecimento, trazendo várias contribuições ao campo das finanças, ainda é limitada a discussão acerca de possíveis soluções, medidas e incentivos públicos para amenização dos vieses comportamentais e melhoramento do comportamento e escolhas financeiras. Portanto, esta pesquisa busca suprir esta lacuna, de forma a contribuir para uma compreensão mais ampla do papel da educação financeira e da alfabetização financeira no comportamento das pessoas, visto que os resultados encontrados na literatura sobre tal efeito são mistos.

## 2 METODOLOGIA

Para comprimir ao objetivo da pesquisa, faz-se necessária uma exploração aprofundada de como a educação/alfabetização financeira é interpretada pelos pesquisadores do campo em diferentes contextos. Visto que uma revisão integrativa da literatura se propõe a revisar, criticar e sintetizar a literatura representativa de um tema de forma integrada, de modo que novas estruturas e perspectivas sobre o tema sejam geradas (TORRACO, 2016) a escolha de tal método de análise para o desenvolvimento do presente estudo se revelou apropriada.

Visando garantir o caráter científico do estudo e transparência da pesquisa, as revisões devem ser elaboradas, seguindo uma metodologia clara e reproduzível, assim,

o método e procedimentos adotados para a realização desta pesquisa seguem a estrutura de desenvolvimento de revisão integrativa segundo Torraco (2016), a qual compreende as seguintes fases: 1) delimitação do tema e necessidade do estudo; 2) formulação da questão de pesquisa; 3) levantamento dos dados; 4) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 5) seleção de estudos relevantes e 6) análise crítica e síntese integrativa (TORRACO, 2016).

Assim, após a delimitação do tema investigado, necessidade do estudo e formulação da questão de pesquisa a ser investigada, na terceira fase da pesquisa, buscou-se levantar os dados que compuseram a amostra. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa informal para identificar os termos científicos mais representativos do campo de publicações em Finanças Comportamentais para compor a *string* de busca. A descrição da *string* de busca utilizada foi: *TS=(behavioral\_financ\* OR behavioral\_econom\* OR behavioral\_account\* OR neuroeconom\* OR econom\*\_psychology) AND TS=( financial\_education OR financial\_literacy OR education OR literacy)*.

Para a realização das buscas, utilizaram-se os termos no título em todos os anos, idiomas e áreas do conhecimento disponíveis na base Web of Science e Scopus, compreendendo ao período de 1997 a 2022. Foram encontrados 458 trabalhos na Web of Science e 612 na Scopus, totalizando em uma amostra inicial de 1.070 trabalhos. A escolha de tais bases de busca se deu em função da extensão de periódicos da área das ciências sociais aplicadas que estão indexados nas bases, bem como o rigoroso processo de avaliação dos periódicos indexados e os recursos de busca, gerenciamento e análise que ambas bases oferecem.

Após a identificação da amostra inicial, na quarta etapa da pesquisa, estabeleceram-se os critérios de inclusão e exclusão dos artigos da amostra. Foram utilizados quatro critérios de inclusão e três de exclusão das publicações, buscando selecionar os trabalhos mais relevantes sobre o tema que irão compor

a mostra final da revisão. Como critérios de inclusão, a pesquisa se concentrou em artigos de periódicos revisados por pares, publicados em periódicos de fator de impacto, escritos em qualquer idioma e que abordem a influência que a educação financeira exerce no comportamento financeiro das pessoas. E como critérios de exclusão, foram excluídos os artigos não acadêmicos, como capítulos de livros, editoriais, artigos de congressos, resumos e resenhas, resultando em 433 trabalhos. Além disso, foram excluídos os artigos duplicados e também os que abordaram sobre educação e ou alfabetização seja no título, resumo ou palavras-chave, mas não necessariamente financeira, sendo excluídos 341 trabalhos. Resultando em uma amostra total de 92 artigos.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão dos trabalhos, a próxima e quinta etapa referem-se à seleção dos estudos relevantes. Para isso, foi realizada uma leitura flutuante da amostra levantada, sendo analisados os títulos, resumos, palavras-chave e resultados principais para a exclusão daqueles artigos que não se enquadram no escopo desta pesquisa, como trabalhos que não se embasaram na teoria das Finanças Comportamentais para a sua elaboração, bem como os que não apresentavam, detalhadamente, a forma de avaliação da influência da educação/alfabetização financeira no comportamento financeiro do público investigado. Assim, foram removidos 73 artigos, resultando em uma amostra final de 19 trabalhos.

Por fim, na sexta etapa do trabalho, foram realizadas a análise crítica e a síntese integrativa dos trabalhos encontrados. A partir da amostra final, foi possível sintetizar os dados em 3 categorias subjacentes: CATEGORIA 1 – Impactos da educação/alfabetização financeira; CATEGORIA 2 – Fatores moderadores e; CATEGORIA 3 – Estratégias e intervenções. Assim, a próxima seção discute e apresenta os resultados encontrados por meios dos dados coletados. A partir de tal integração e discussão dos dados, foi possível entender as questões reveladas na literatura sobre como o efeito da

educação/alfabetização financeira é visto pelas Finanças Comportamentais, achados os quais permitiram a formulação de implicações e questões para pesquisas futuras as quais serão posteriormente apresentadas.

### 3 ANÁLISE CRÍTICA E SÍNTESE INTEGRATIVA

#### 3.1 PERCEPÇÕES SOBRE A EDUCAÇÃO E ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA NAS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

Para estruturar esta seção, são apresentadas as descobertas encontradas sobre o efeito da educação/alfabetização financeira na tomada de decisão das pessoas, seus impactos, estratégias e fatores mediadores subjacentes.

##### 3.1.1 Impactos da educação/alfabetização financeira

Por meio de uma abordagem comportamental, a educação financeira pode melhorar a tomada de decisões, isto é, resultar em menos erros cognitivos, fornecendo aos indivíduos melhores informações e meios para que eles sejam capazes de processar e compreender as informações na tomada de decisão. Sendo seu impacto ainda maior, se a educação financeira fosse projetada e estruturada para minimizar o tempo de processamento e a complexidade das informações (ALTMANA, 2012).

Apesar das divergências apontadas na literatura sobre o efeito da educação financeira sobre o comportamento, Fan e Chatterjee (2018) encontraram que a educação para investimento produz um efeito positivo sobre o comportamento financeiro ao abordarem uma aplicação da estrutura de finanças comportamentais e mecanismo de processamento de informações no contexto da educação financeira. Segundo os autores, embora a influência das emoções possa causar barreiras no processamento de informações,

as motivações e estímulos à aprendizagem, em períodos de incerteza, podem compensar tal barreira, sugerindo que a educação para o investimento é uma estratégia eficaz para tal superação (FAN; CHATTERJEE, 2018).

Em relação a essas barreiras, Raut (2020) aponta que o reconhecimento da sociedade, o medo de críticas, os constrangimentos, a falta de conhecimento técnico e de experiência em investimentos são os principais fatores da tomada de decisão irracional dos investidores em ações. Em relação ao conhecimento, é exposto que o baixo nível de conhecimento financeiro dos investidores pode levar à assimetria de informações, possibilitando que a participação do indivíduo em investimentos em ações seja comprometida. De tal forma, um requisito importante para o processamento da informação e tomada de decisão é o conhecimento sobre os produtos financeiros, o qual é obtido pela educação financeira (RAUT, 2020).

De posse à experiência, os investidores podem ser motivados a considerar recursos cognitivos, avaliando suas crenças, atitudes e comportamentos percebidos na tomada de decisão financeira, os quais enfrentam fatores complexos, como risco, ambiguidade e sobrecarga de escolhas. Evidenciando o importante papel que a alfabetização financeira assume em tais situações, pois a experiência financeira fornece a eles capacidade de processar a informação em tais cenários, bem como uma maior confiança para os indivíduos realizarem julgamentos mais racionais, assertivos, sendo menos sujeitos a influências (RAUT, 2020).

Em relação à complexidade do mercado financeiro, Canikli e Aren (2019) argumentam que sua gene é observada à semelhança e à concorrência encontrada nos mercados. De tal modo, prever as escolhas de investimento de investidores individuais, seus pensamentos subjacentes e as razões de suas preferências são importantes para enfrentar tal mercado. Uma vez que os indivíduos não se comportam apenas racionalmente durante o processo de tomada de decisão financeira, o aumento da alfabetização financeira é visto como um auxiliador nesse



processo, conduzindo os investidores a investirem mais (CANIKLI; AREN, 2019), isso porque a educação financeira informa os indivíduos sobre os retornos reais de diferentes tipos de estratégias de investimento, fornecendo a eles atalhos rápidos e frugais em suas decisões. Bem como fornece informações sobre a vantagem de manter uma carteira diversificada de ativos no longo prazo (ALTMANA, 2012).

Argumentos esses que foram evidenciados por Fan e Chatterjee (2018), os quais observaram que estratégias de cursos sobre investimentos financeiros impactam no melhoramento do comportamento financeiro na escolha de investimento. Além da educação financeira para investimento, a importância da educação/alfabetização financeira também é observada em relação à abordagem da inflação.

A ilusão monetária a qual é entendida como a dificuldade que o decisor possui em contabilizar, corretamente, suas escolhas é dependente das habilidades dos participantes e do contexto de escolha (DARRIET *et al.*, 2019), como de inflação ou deflação. Os agentes encontram dificuldades em entender o impacto das flutuações de preços nas receitas, confundindo as diferenças entre retornos ou valores reais e nominais. Tal assimetria entre inflação e a deflação pode ser explicada pela falta de familiarização em cenários de deflação, bem como aversão à perda nominal, pois, em períodos de deflação, os valores nominais diminuem (DARRIET *et al.*, 2019). Assim, segundo Darriet *et al.* (2019), pessoas com conhecimento financeiro são menos sensíveis à tal ilusão.

A percepção de risco é outra abordagem a qual é influenciada pela educação financeira. A este respeito, Canikli e Aren (2019) apresentam que a percepção de risco em decisões de investimento pode ser explicada pela personalidade e por um nível de alfabetização financeira avançada. Pessoas menos aventureiras e que não possuem informações suficientes sobre finanças são avessas ao risco (CANIKLI; AREN, 2019). Fan e Chatterjee (2018) evidenciaram que a educação sobre

investimento, juntamente com uma descrição detalhada dos riscos associados ao investimento em mercados, melhora o desempenho das escolhas financeiras do decisor. Conforme já abordado por economistas comportamentais baseados em Kahneman e Tversky, os quais argumentam que os esforços para reduzir traços comportamentais enviesados, por meio da educação financeira, podem reduzir a gravidade de fortes altas e baixas nos preços médios dos ativos financeiros (ALTMANA, 2012).

Assim como lidar com risco, o *trade-off* entre consumo-poupança também é complexo. Nesse processo, partindo de uma perspectiva de racionalidade limitada do decisor, Altmana (2012) deixa claro que a educação financeira não é responsável pela mudança dos traços comportamentais do tomador de decisão, mas sim em seu comportamento de poupança, possibilitando que esses optem por poupar mais para aposentadoria, bem como compreendam melhor os riscos envolvidos nos planos de previdência, evitando de tal modo vieses em suas decisões. Argumentos os quais evidenciam a exigência de habilidades financeiras nesse *trade-off* (NANZIRI; LEIBBRANDT, 2018).

Fan e Chatterjee (2018) observaram que a educação financeira assume uma forte influência nas escolhas de investimento, poupança e consumo. Bens de consumo, tais como energia, conforme apontado por Blasch *et al.* (2021), segundo os autores, a falta de economia de energia no setor residencial pode levar a perdas substanciais de bem-estar financeiro aos seus residentes. Assim, o incentivo a programas e a ferramentas de educação financeira específicos para noções de economia, consumo e eficiência energética são indispensáveis para que decisões assertivas sejam tomadas, pois os indivíduos são limitados racionalmente, sua capacidade de otimizar suas decisões intertemporais afeta suas finanças domésticas, entre outros aspectos da sua vida (BLASCH *et al.*, 2021).

Entre tais aspectos, a recessão é um exemplo de cenário difícil de enfrentar. Entretanto, os cursos e as intervenções de educação financeira são vistos como auxílios

aos decisores que passam por esse cenário (LIA *et al.*, 2021). Como a recessão, a aquisição de crédito também é uma decisão complexa para as pessoas, em que a falta de educação financeira para os usuários de cartões de crédito os tornam vulneráveis a se endividarem por longos períodos de tempo, e a pagarem altas taxas e juros (SHEFRIN; NICOLS, 2014).

Assim, observa-se a função que a educação/alfabetização financeira representa para a responsabilidade financeira. Uma baixa responsabilidade em decisões financeiras está associada a um baixo desempenho em alfabetização e capacidade financeira, responsabilidade em relação ao controle de dinheiro, à escolha de produtos financeiros adequados e de se manter financeiramente informado (ROBSON; PEETZ, 2020).

Em decisões de imprevistos financeiros, também é evidenciada o impacto da educação financeira. Como evidenciado por Asbi *et al.* (2019), ao investigarem a contribuição de fatores demográficos, características comportamentais e alfabetização financeira para a recuperação das perdas financeiras infligidas por desastres naturais (incêndio). Sendo encontrado que os fatores comportamentais e de alfabetização financeira têm o potencial de melhorar o processo de recuperação de imprevistos. Do ponto de vista comportamental, o viés de autosserviço causa um tempo de recuperação mais longo, entretanto evidências indicam que, quanto maior a alfabetização financeira dos afetados, mais rápida é a recuperação das perdas infligidas (ASBI *et al.*, 2019).

O comportamento, o estresse e a alfabetização financeira são vistos como preditores do bem-estar financeiro das pessoas (RAHMAN *et al.*, 2021). Portanto, o gerenciamento do estresse, as atitudes financeiras e o aumento da alfabetização financeira têm sido apontados como necessários para garantir o bem-estar financeiro das pessoas, especialmente aos grupos de baixa renda (RAHMAN *et al.*, 2021). Um indivíduo com bem-estar financeiro insatisfatório não apenas trás dificuldades a si mesmo, mas também tem

um impacto na saúde dos sistemas econômico e financeiro de um país. Isso porque pessoas com dificuldades financeiras podem ter um impacto negativo em sua produtividade, saúde física, estado econômico e psicológico.

Assim, observa-se que a alfabetização financeira conduz, positivamente, ao bem-estar e fomenta o desenvolvimento econômico (RAHMAN *et al.*, 2021). Como também evidenciado por Sekita, Kakkar e Ogaki (2022), os quais apontam que um maior grau de aversão ao risco conduz a uma menor acumulação de riqueza e que a alfabetização financeira contribui para o desenvolvimento econômico e para amenizar tal erro cognitivo, devido a sua capacidade de auxiliar as pessoas na acumulação de riquezas, mais especificamente a alfabetização de depósitos, de risco e de dívida.

Como será discutido em mais detalhes na próxima seção, o impacto da educação financeira na tomada de decisão das pessoas em uma perspectiva comportamental é associado a outros fatores internos e externos ao decisor, entre eles podem ser citados a questão do sexo e o nível de renda. Entretanto, tem sido apontado que o nível de educação financeira ameniza a influência de tais fatores. O nível de educação financeira é muito baixo entre os grupos mais vulneráveis (GARCÍA, 2011), resultando em decisões menos eficientes, sendo apontado que a educação financeira contribui para amenizar tal situação e melhorar a tomada de decisões financeiras de indivíduo de classe média e vulnerável (ALTMANA, 2012); bem como nas diferenças encontradas entre os gêneros. As mulheres são menos propensas do que os homens a deter ativos de risco. Explicações a esse argumento são que as mulheres são mais avessas ao risco e possui menos conhecimento financeiro do que os homens. Assim, a educação e a alfabetização financeira têm sido apontadas como fatores muito importantes na redução da diferença de gênero, nos investimentos em ativos de risco (CUPÁK; FESSLER; SCHNEEBAUM, 2020).

Tendo em vista a discussão acima apresentada, observou-se que as finanças

comportamentais combinam o impacto da psicologia e das ciências econômicas para descobrir as razões e as soluções implícitas às decisões financeiras irracionais (GUZAVICIUS; GIŽIENŲ; ŽALGIRYTŲ, 2015), sendo evidenciado que o conhecimento sobre taxas de juros, inflação e diversificação de risco são fundamentais a esse processo (NANZIRI; LEIBBRANDT, 2018).

### 3.1.2 Fatores moderadores

A literatura revelou a existência de diversos fatores moderadores que influenciam no impacto da educação/alfabetização financeira na tomada de decisão. Fatores tanto internos, quanto externos ao decisor, relacionados a incentivos institucionais; capacidade cognitiva e psicológica; personalidade; ao conteúdo, como os materiais educacionais, duração e custos; ao gênero; renda; nível de escolaridade; idade; cor; qualidade e confiabilidade da informação; e ao contexto.

Em relação aos fatores institucionais, o incentivo do governo é visto como um fator moderador e altamente relacionado ao impacto da educação financeira a tomada de decisão. Como foi o caso da crise financeira de 2008-2009, a qual ressalta o impacto que informações e incentivos enganosos podem ter sobre o comportamento de investimento (ALTMANA, 2012), inclusive ao comportamento de pessoas com conhecimento financeiro. De tal modo, observa-se que muitas escolhas financeiras significativas são melhores abordadas por meio de uma análise conjunta entre as mudanças institucionais e o nível da educação financeira (ALTMANA, 2012).

O nível de educação, conhecimento de diferentes conteúdos e idade (BLASCH *et al.*, 2021) também se revelaram como fatores moderadores do impacto da educação financeira nas decisões. As pessoas idosas e graduados em nível superior fazem melhores escolhas e gerenciam melhor o uso do cartão de crédito, conseguindo pagar o saldo total de suas faturas mensalmente (SHEFRIN; NICOLS,

2014). Assim, como as pessoas que possuem maior conhecimento em matemática, as quais, por terem maior domínio nesse conteúdo adicionados aos conhecimentos financeiros ao tomarem decisões financeiras, cometem menos erros (ALTMANA, 2012; GUZAVICIUS; GIŽIENŲ; ŽALGIRYTŲ, 2015).

O gênero é um forte determinante ao efeito da alfabetização/educação financeira. Achados têm revelado que os homens possuem níveis mais altos de alfabetização (ROBSON; PEETZ, 2020; BLASCH *et al.*, 2021; NANZIRI; LEIBBRANDT, 2018). Homens planejam mais suas finanças e buscam-se manter mais informados (ROBSON; PEETZ, 2020). Bem como a questão da cor e renda. Sendo encontrado que pessoas negras (NANZIRI; LEIBBRANDT, 2018), pobres (GARCÍA, 2011) e moradores de zona rural (NANZIRI; LEIBBRANDT, 2018) possuem níveis de alfabetização financeira mais baixos.

Assim, por meio de uma abordagem econômica comportamental, observa-se que a ocorrência de vieses cognitivos na tomada de decisão financeira é subjacente a tais fatores (NANZIRI; LEIBBRANDT, 2018). De tal modo, considerar a diferença de gênero, cor, renda e personalidade na alfabetização financeira é se comprometer com uma análise multidimensional de atitudes e comportamentos financeiros. Visto que tais diferenças sendo significativas para explicar as particularidades entre grupos, sugere-se que as intervenções financeiras precisam ser mais personalizadas, para levar em consideração não apenas as diferenças socioeconômicas entre grupos demográficos, mas as diferenças em traços de personalidade (AKGÜNEŞ; AREN, 2019; ROBSON; PEETZ, 2020).

Outro fator moderador encontrado é o tempo de contato com conhecimentos e informações financeiras. Segundo García (2011), os efeitos dos programas de educação financeira são mais significativos se um indivíduo receber tal educação ao longo de

vários anos. Assim como também seu modo de transmissão e condução. A forma como as informações são transmitidas, e principalmente se os métodos levam em consideração aspectos psicológicos do indivíduo, como as heurísticas cognitivas, são fundamentais para transformar o comportamento financeiro dos indivíduos em longo prazo (GARCÍA, 2011). A este respeito, Carpena *et al.* (2017) evidenciaram que o meio de entrega do ensino das informações e conhecimento financeiros fazem uma diferença substancial no comportamento orçamentário em longo prazo (CARPENA *et al.*, 2017). Os ensinamentos de educação financeira tradicionais, como em apenas sala de aula, geralmente produzem resultados mais fracos no comportamento financeiro, do que quando é complementado com tratamentos personalizados de alta intensidade. Outras intervenções não tradicionais, como por meio de mídias digitais, metas, aconselhamento e incentivos por prêmios de participação dos programas, têm mostrado efeitos significativos em ajudar os indivíduos a contornar restrições comportamentais e cognitivas (CARPENA *et al.*, 2017).

A capacidade cognitiva do indivíduo revela-se como outro fator moderador. A este respeito, García (2011) argumenta que o comportamento financeiro das pessoas depende mais de seus traços psicológicos, do que das informações e habilidades que possuem. Os indivíduos têm uma capacidade limitada para processar um grande e complexo corpo de informações, assim, eles recorrem a atalhos mentais ou simples regras práticas, em vez de usar processos que exigem altos níveis cognitivos, que podem conduzir ao viés (GARCÍA, 2011).

Dada a limitação da capacidade cognitiva das pessoas em processar *um* grande corpo de informações, outro fator determinante ao efeito da educação financeira nas decisões das pessoas é a qualidade e a confiabilidade das informações que chegam a elas. Conforme apontado por Altmana (2012), as pessoas, em sua racionalidade limitada, quando recebem

um grande volume de informações bastante complexas, combinadas com um conhecimento financeiro limitado, bem como com uma escassez de tempo para avaliar e analisar essas informações e incertezas, geralmente recorrem à heurística ao tomar decisões financeiras. Excesso de informações podem tornar a pessoa incapaz de tomar decisões financeiras mais assertivas, como argumentado por Iyengar, Jiang e Huberman (2004) em que discute que a participação em programas de educação financeira que ofereçam planos com menores volumes de informações teve resultados mais significativos, pois o excesso de informações pode confundir o participante (GARCÍA, 2011).

Assim, para que as pessoas possam tomar decisões ótimas, as informações que elas consomem devem ser as mais corretas (ALTMANA, 2012) e confiáveis possíveis; pois, se os decisores forem sujeitos a informações enganosas, podem optar por decisões erradas, como foi o caso da bolha financeira da crise de 2008-2009, que exemplifica uma situação em que, por informações inadequadas em classificações de ativos, os investidores foram influenciados a optar por ativos de alto risco, que, possivelmente, não teriam optado se tivessem sido expostos a classificações mais precisas e confiáveis (ALTMANA, 2012). Um problema a essa questão é que as informações econômicas e financeiras geralmente não são neutras. As casas de investimento e ou bancos visam ao lucro, manipulando suas informações a este fim (ALTMANA, 2012), evidenciando a necessidade de ações que controlem a confiabilidade dessas informações.

Assim, observa-se que o comportamento financeiro é influenciado por fatores internos e externos ao decisor, por elementos psicológicos, culturais, históricos e sociais (GARCÍA, 2011; NANZIRI; LEIBBRANDT, 2018). De tal modo, percebe-se que a educação e a alfabetização financeira não são aprendidas, mas sim moldadas pela qualidade e confiabilidade das informações, personalidade, atitudes e pelo contexto.

### 3.1.3 Estratégias e intervenções

Por meio do entendimento que o efeito da educação/alfabetização financeira na tomada de decisão sofre influência de diversos fatores conforme discutido anteriormente, a literatura em análise, mediante uma perspectiva comportamental, revelou intervenções e estratégias que podem ser vistas como mecanismos de amenização de tais moderadores, bem como de aumento da efetivação dos efeitos positivos da educação financeira no comportamento.

Como foi apresentado, um dos moderadores dos efeitos positivos esperados da educação financeira na tomada de decisão, refere-se ao fácil acesso e consumo de informações econômicas/financeiras de qualidade (ALTMANA, 2012). Assim, observa-se que a esse fator as instituições desempenham um papel fundamental no fornecimento de divulgação de informações de maior qualidade e confiabilidade; especialmente, o governo, o qual deve subsidiar, controlar e fiscalizar tal acesso e distribuição (ALTMANA, 2012).

Tal intervenção inclui, por exemplo, o fornecimento, a regulamentação e a fiscalização de rotulagem adequada para os produtos financeiros em uma linguagem fácil e transparente, contendo, claramente, informações compreensíveis sobre riscos e retornos, “análoga à rotulagem nutricional obrigatória para produtos alimentícios” (ALTMANA, 2012), de forma que a punição adequada seja conferida às instituições que não seguirem tal descrição e transparência financeira (ALTMANA, 2012). Assim, o decisor, ao receber as informações confiáveis que necessitam de maneira compreensível, juntamente com as ferramentas adequadas para melhor compreender as informações financeiras, permitem que esses tomem decisões mais assertivas (ALTMANA, 2012).

Outro fator moderador é a questão da renda, sendo encontradas evidências que pessoas de baixa renda possuem níveis

de alfabetização financeira mais baixo (GARCÍA, 2011). Diante disso, observa-se que a responsabilidade da intervenção governamental e institucional vai além da fiscalização da qualidade da informação que chega aos cidadãos, mas também assume o papel de garantir que as pessoas de baixa renda tenham acesso à educação financeira, possibilitando que elas tenham conhecimento necessário que as ajudem a gerir suas finanças, tomarem decisões menos enviesadas e, de tal modo, a garantir seu bem-estar financeiro (RAHMAN *et al.*, 2021).

Nesse sentido, estratégias de aprendizagem se fazem necessárias, uma vez que apenas o emprego de métodos tradicionais tem se revelado menos efetivos (CARPENA *et al.*, 2017). A exemplo de tais estratégias, García (2011) aponta os aconselhamentos, e Rahman *et al.* (2021), os treinamentos financeiros os quais podem ser ministrados por especialistas, assessores e consultores financeiros. Outra estratégia seria a prática dos conteúdos aprendidos, possibilitando que os indivíduos tenham a oportunidade de adquirir experiência, colocando suas lições em prática a outras áreas informacionais (GARCÍA, 2011).

Com o avanço da tecnologia, um mecanismo que pode ser visto como estratégias que contribuem para o efeito da educação financeira no comportamento é o emprego da informática e das ferramentas digitais. Como vídeos educativos (SEKITA; KAKKAR; OGAKI, 2022) e aplicativos que compartilhem informações precisas e confiáveis nas mídias sociais em uma linguagem simples e visual (ÇETINER; ÇILINGIRTÜRK, 2019). Principalmente, para a geração mais jovem, que consome muitas informações por meio de tais mídias (ÇETINER; ÇILINGIRTÜRK, 2019).

Elas podem complementar os programas de educação financeira que devem procurar abranger conteúdos básicos que afetam nas decisões financeiras das pessoas, entre eles gestão de dinheiro, planejamento financeiro,



avaliação de riqueza, diversificação de risco-retorno, oportunidades de investimento (RAHMAN *et al.*, 2021), proteção ao consumidor (GARCÍA, 2011), planejamento financeiro, seguro (ASBI *et al.*, 2019), depósitos, crédito, juros, forma de pagamento de empréstimos, precificação de títulos e taxas de juros (SEKITA; KAKKAR; OGAKI, 2022) para que os indivíduos sejam mais racionais sobre o comportamento financeiro (ÇETINER; ÇILINGIRTÜRK, 2019).

### 3.2 DISCUSSÃO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Existem diferentes abordagens da economia que discutem sobre o potencial da educação e alfabetização financeira no comportamento financeiro das pessoas. A literatura da economia convencional sugere que a educação financeira produz pouco efeito substancial nas decisões, pois essa se ampara em uma perspectiva financeira neoclássica (ALTMANA, 2012), mostra que os indivíduos são aptos a sempre otimizar suas escolhas.

A abordagem da economia comportamental enfatiza o impacto potencial da educação e alfabetização financeira sobre o comportamento das pessoas (ALTMANA, 2012). Sobre essa ótica, o decisor é visto como um ser de racionalidade limitada e influenciado por emoções, as quais podem o conduzir a vieses cognitivos em sua tomada de decisão (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; KAHNEMAN, 2012). Perspectiva a qual abre portas para discussões sobre o efeito que se produz sobre a tomada de decisão das pessoas ao educá-las e ou alfabetizá-las financeiramente.

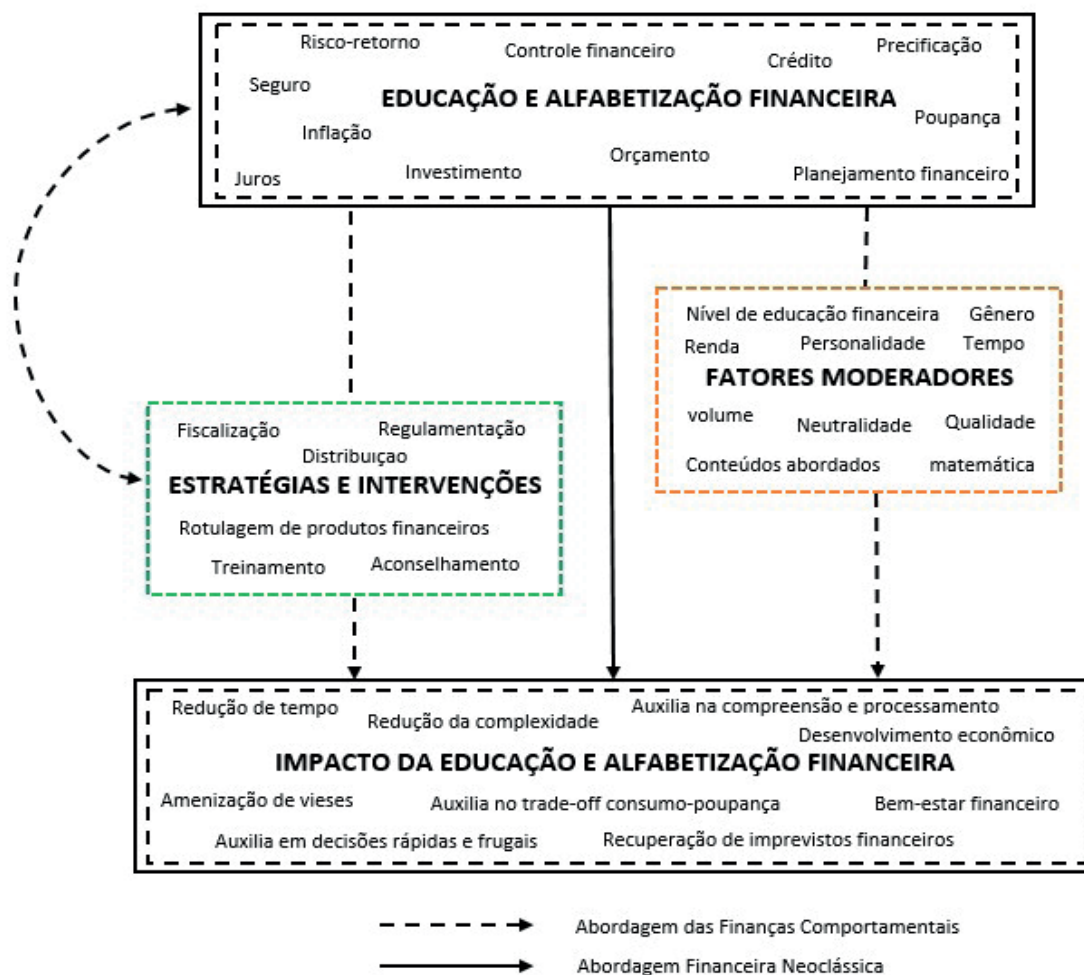
No entanto, entre os estudos mais recentes do campo, observa-se que os resultados sobre tais efeitos são mistos (KAWAMURA *et al.*, 2021). Não há um consenso entre o estudioso do campo sobre a relação da educação/alfabetização financeira e o comportamento financeiro

(FERNANDES; LYNCH; NETEMEYER, 2014). De tal modo, evidenciando um *gap* de pesquisa sobre o entendimento da razão de tais resultados contraditórios, que foi explorado pela presente pesquisa.

Pela análise crítica, observou-se que a razão de tais resultados contraditórios pode ser explicada pela falta de contextualização da educação/alfabetização financeira. Como apresentado na seção anterior, a literatura revelou diversos fatores moderadores subjacentes que influenciam no efeito percebido das intervenções da educação e alfabetização. Fatores tanto internos, quanto externos ao decisor, tais como o contexto, os incentivos institucionais, a capacidade cognitiva, psicológica e a personalidade das pessoas, seu nível de renda e escolaridade, idade, cor, gênero, bem como o conteúdo, materiais educacionais, duração e custos de tal educação, além da qualidade e confiabilidade da informação que chegam às pessoas. De tal modo, percebe-se que os erros cognitivos na tomada de decisão podem ser fruto de se basear em informações enganosas e manipuladoras, baixos incentivos, bem como a própria capacidade cognitiva das pessoas e não simplesmente resultante de uma ineficiência da educação/alfabetização financeira.

Assim, observa-se que, no mundo real, não se pode avaliar o efeito da educação financeira apenas sobre uma perspectiva micro, sem se considerar a influência que tais fatores moderadores exercem na percepção de tal efeito, bem como das estratégias de intervenção que auxiliam na amenização da influência de tais fatores moderadores conforme apontado neste trabalho. Diante de tais implicações, foi possível elaborar uma figura esquemática que ilustra o efeito da educação/alfabetização financeira sobre a ótica das finanças comportamentais (figura 1).

Figura 1 – Efeito da educação financeira a partir da abordagem comportamental



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Por meio da figura 1, observa-se o quão complexo é entender o comportamento, bem como mensurar o nível de impacto da educação e alfabetização financeira no comportamento financeiro das pessoas. Ressalta-se que tal análise de efeito não deve ser feita de forma isolada, uma vez que o conhecimento e atitudes financeiras das pessoas moldam e são moldados por diferentes fatores moderadores.

Com base em tais discussões, foi possível identificar, também, alguns *gaps* de pesquisas para trabalhos futuros. Entre eles, observa-se a escassez de estudos em finanças comportamentais que abordam a educação financeira em contextos de países em desenvolvimento (RAUT, 2020). Assim, qual o impacto das características particulares dos países em desenvolvimento no efeito da educação/alfabetização financeira sobre a tomada de decisão? Além disso, a maioria dos trabalhos abordam as decisões financeiras de investimento, sem considerar outros tipos de decisões financeiras, poucos trabalhos trataram as decisões financeiras em relação ao consumo. Logo, existem diferença entre o efeito da educação/alfabetização financeira entre os diferentes tipos de decisões financeira (investimento, consumo, etc.)?

Por fim, dado que o comportamento financeiro dos indivíduos não é neutro, qual o efeito de se avaliar, de forma conjunta, a tais fatores moderadores a influência da educação/alfabetização financeira sobre o comportamento financeiro? Tais questões abrem um leque de investigação para que pesquisas futuras avancem, cooperando para o campo científico em finanças comportamentais, bem como contribuindo não somente para a sociedade acadêmica, mas também a sociedade como um todo, uma vez que o impacto das decisões financeiras influencia no bem-estar das pessoas e na economia em geral.

#### 4 CONCLUSÃO

Partindo do princípio que não há um consenso entre os estudiosos do campo em finanças sobre o efeito da educação/alfabetização financeira no comportamento financeiro (FERNANDES; LYNCH; NETEMEYER, 2014) e alicerçado sobre a ótica das Finanças Comportamentais, a presente pesquisa teve como objetivo apresentar uma reflexão teórica sobre o impacto da educação/alfabetização financeira na tomada de decisão das pessoas sob a ótica das Finanças Comportamentais.

Para garantir o caráter científico e transparência da pesquisa, ela foi elaborada seguindo uma metodologia clara e reproduzível composta por 6 etapas conforme Torracco (2016), que são: 1) delimitação do tema e necessidade do estudo; 2) formulação da questão de pesquisa; 3) levantamento dos dados; 4) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 5) seleção de estudos relevantes e; 6) análise crítica e síntese integrativa. A amostra final foi composta por 19 artigos, os quais foram coletados na base de dados Web of Science e Scopus. Mediante análise crítica dessa amostra, foi possível sintetizar os dados em 3 categorias subjacentes: “impactos da educação/alfabetização financeira”, “fatores moderadores” e “estratégias e intervenções”.

Em relação à categoria “impactos da educação/alfabetização financeira”, observou-

se que, apesar das divergências apontadas na literatura sobre o efeito da educação financeira por uma abordagem comportamental, a educação/alfabetização financeira é vista como um mecanismo que contribui para a melhoria da tomada de decisão, fornecendo aos indivíduos melhores informações e meios para que eles sejam capazes de processar e compreender as informações na tomada de decisão em investimento, poupança (GUZAVICIUS; GIŽIENŲ; ŽALGIRYTĲ, 2015; RAHMAN *et al.*, 2021), empréstimo (GUZAVICIUS; GIŽIENŲ; ŽALGIRYTĲ, 2015; CARPENA *et al.*, 2017), consumo (GUZAVICIUS; GIŽIENŲ; ŽALGIRYTĲ, 2015), crédito (ALTMANA, 2012), orçamento (ALTMANA, 2012; CARPENA *et al.*, 2017), seguro (CARPENA *et al.*, 2017) e planejamento (ASBI *et al.*, 2019).

Sendo observado que tal impacto é associado a outros fatores internos e externos ao decisor, conforme apresentados pela categoria “fatores moderadores”. A exemplo, têm-se as diferenças encontradas entre os gêneros. As mulheres revelaram-se menos propensas do que os homens a deter ativos de risco. Explicações a esse argumento é que as mulheres são mais avessas ao risco e têm menos conhecimento financeiro do que os homens (CUPÁK; FESSLER; SCHNEEBAUM, 2020), e que eles planejam mais suas finanças e buscam se manterem mais informados (ROBSON; PEETZ, 2020). Assim, a educação e a alfabetização financeira têm sido apontadas como uma questão muito importante na redução da diferença de gênero nos investimentos em ativos de risco (CUPÁK; FESSLER; SCHNEEBAUM, 2020).

Além do fator sexo, outros fatores também se revelaram como influentes ao impacto da educação/alfabetização financeira sobre o comportamento financeiro dos indivíduos, como incentivos institucionais, capacidade cognitiva, capacidade psicológica, personalidade, conteúdo, materiais educacionais, nível de escolaridade, idade, cor, qualidade da informação, confiabilidade da

informação e o contexto. Revelando de tal modo que, sobre uma perspectiva comportamental, a análise do impacto da educação e alfabetização financeira no comportamento das pessoas dependerá do nível de interação entre o conhecimento financeiro e tais fatores.

Por meio de tal entendido, os resultados do presente trabalho também revelaram intervenções e estratégias que podem ser vistas como mecanismo de amenização de tais moderadores, bem como de aumento da efetivação dos efeitos positivos da educação financeira no comportamento, conforme apresentado na categoria “estratégias e intervenções”. Assim, observa-se que este trabalho aborda uma visão holística do papel da educação e alfabetização financeira na tomada de decisão, sobre a ótica das finanças comportamentais, lançando luz sobre o desenho e a avaliação da educação e alfabetização financeira vistas como mecanismos úteis para melhoria do comportamento financeiro das pessoas.

Além disso, tais resultados apresentados contribuem para a elaboração de estratégias de ensino e de programas de educação financeira, uma vez que o presente trabalho revela os fatores influentes, bem como tópicos financeiros que surtem efeitos no comportamento dos indivíduos, o que contribui para a elaboração de um desenho ideal de programas de educação financeira. Como limitação de pesquisa, destaca-se que as buscas foram realizadas apenas na base de dados Web of Science e Scopus devido aos recursos que as bases oferecem de filtragem, seleção e análise.

Ademais, dada a importância que as decisões financeiras assumem na vida dos indivíduos, bem como da economia em geral, visto que más decisões financeiras podem resultar em dificuldades e conflitos às pessoas, afetando em sua qualidade de vida e bem-estar, espera-se que as contribuições deste trabalho sirvam de incentivos aos governos, aos programas de educação financeira e à sociedade como um todo por fornecer informações e conhecimento sobre os moderadores, estratégias e impactos da educação/

alfabetização financeira sobre o comportamento das pessoas, abrindo portas para a melhoria da tomada de decisões financeiras.

## REFERÊNCIAS

ADAM, G. A.; RAU, B. L. Putting off tomorrow to do what you want today: Planning for retirement. **Amer. Psychologist**, v. 66, n. 3, p. 180-192, 2011.

AKGÜNEŞ, A. O.; AREN, S. Objective, Subjective Financial Literacy Influence on Cognitive Style and Financial Risk Perception. Strategic Management in an International Environment: The New Challenges for International Business and Logistics in the Age of Industry 4.0, 71. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, 338-345. **Future Academy**, 2019. doi: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.10.02.31>.

ALTMANA, M. Implications of behavioural economics for financial literacy and public policy. **The Journal of Socio-Economics**, v. 41, n. 5, 2012. doi:10.1016/j.socec.2012.06.002.

ASBI, A. *et al.* The determinants of recovery from the Black Saturday bushfire: demographic factors, behavioural characteristics and financial literacy. **Accounting & Finance**, 2019. doi: 10.1111/acfi.12575.

BAKER, H. K.; GREG, F.; NOFSINGER, J. R. Behavioral Finance: What Everyone Needs to Know. **Oxford University Press**, New York, United States of America, 2019.

BAKER, H. K. *et al.* How financial literacy and demographic variables relate to behavioral biases. **Managerial Finance**, v. 45, p. 124-46, 2019.

BLASCH, J. *et al.* Empower the Consumer! Energy-related Financial Literacy and its Implications for Economic Decision Making. **Economics of Energy & Environmental Policy**, v. 10, n. 2, 2021. doi: <https://doi.org/10.5547/2160-5890.10.2.jbla>.

- CANIKLI, S.; AREN, S. Effect Of Financial Literacy And Risk Perception On Individual Investors' Investment Choices. *In: ÖZŞAHIN, M.; HIDIRLAR, T. (ed.). New Challenges in Leadership and Technology Management, 54. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, p. 800-809, 2019. Future Academy. doi: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.68>.
- CARPENA, F. *et al.* The ABCs of Financial Education: Experimental Evidence on Attitudes, Behavior, and Cognitive Biases. **Management Science**, v. 65, n. 1, p. 346-369, 2017. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2819>.
- ÇETINER, M.; ÇILINGIRTÜRK, A. M. Sosyal Ağların Finansal Okuryazarlık Üzerine Etkisi. **Sosyoekonomi**, v. 27, n. 41, p. 41-56, 2019.
- CUPÁK, A.; FESSLER, P.; SCHNEEBAUM, A. Gender differences in risky asset behavior: The importance of self-confidence and financial literacy. **Finance Research Letters**, 2020. doi:10.1016/j.frl.2020.101880.
- DARRIET, E. *et al.* Money illusion, financial literacy and numeracy: experimental evidence. **Journal of Economic Psychology**, v. 76, 2019. doi:10.1016/j.joep.2019.102211.
- FAN, L.; CHATTERJEE, S. Application of situational stimuli for examining the effectiveness of financial education: A behavioral finance perspective. **Journal of Behavioral and Experimental Finance**, 17, p. 68-75, 2018. doi:10.1016/j.jbef.2017.12.009.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2013.1849>.
- GARCÍA, M. J. R. Financial Education and Behavioral Finance: new insights into the role of information in financial decisions. **Journal of economic surveys**, p. 1-24, 2011. doi:10.1111/j.1467-6419.2011.00705.x.
- GERTH, F. *et al.* The Behavioural Aspects of Financial Literacy. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 14, n. 395, 2021. <https://doi.org/10.3390/jrfm14090395>.
- GUZAVICIUS, A.; GIŽIENĖ, V.; ŽALGIRYTĖ, L. Education As Public Good: Behavioral Economics Approach. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, v. 191, p. 884-889, 2015. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.401.
- IYENGAR, S. S.; JIANG, W.; HUBERMAN, G. How Much Choice is Too Much? Contributions to 401(k) Retirement Plans. *In: MITCHELL, O. S.; UTKUS, S. Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance*. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 83-95.
- KAHNEMAN, D. **Rápido e Devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-29, 1979.
- KAWAMURA, T. *et al.* Is Financial Literacy Dangerous? Financial Literacy, Behavioral Factors, and Financial Choices of Households. **Journal of the Japanese and International Economies**, v. 60, 2021. doi:10.1016/j.jjie.2021.101131.
- LIA, X. *et al.* Financial behaviors, financial satisfaction, and goal attainment among college-educated young adults: A mediating analysis with latent change scores. **Applied Developmental Science**, 2021. doi:10.1080/10888691.2021.1976182.
- NANZIRI, E. L.; LEIBBRANDT, M. Measuring and profiling financial literacy in South Africa. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 21, n. 1, p. 1-17, 2018. doi: <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1645>.



- OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Recommendation on principles and good practices for financial education and awareness: recommendation of the council.** 2005. Disponível em: <https://www.oecd.org/finance/financial-education/35108560.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2023.
- RAHMAN, M. *et al.* The role of financial behaviour, financial literacy, and financial stress in explaining the financial well-being of B40 group in Malaysia. **Future Business Journal**, v. 7, n. 1, 2021. doi: <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00099-0>.
- RAUT, R. K. Past behaviour, financial literacy and investment decision-making process of individual investors. **International Journal of Emerging Markets**, v. 15, n. 6, p. 1243-1263, 2020. doi:10.1108/ijoem-07-2018-0379.
- REMUND, D. L. Financial literacy explicated: The case for a clearer definition in an increasingly complex economy. **Journal Consumer Affairs**, v. 44, p. 276-295, 2010.
- ROBSON, J.; PEETZ, J. Gender Differences in Financial Knowledge, Attitudes, and Behaviors: Accounting for Socioeconomic Disparities and Psychological Traits. **Journal of Consumer Affairs**, 2020. doi:10.1111/joca.12304.
- SEKITA, S.; KAKKAR, V.; OGAKI, M. Wealth, Financial Literacy and Behavioral Biases in Japan: the Effects of Various Types of Financial Literacy. **Journal of The Japanese and International Economies**, v. 64, 2022. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101190>.
- SHANKAR, N.; VINOD, S.; KAMATH, R. Financial wellbeing – A Generation Z perspective using a Structural Equation Modeling approach. **Investment Management and Financial Innovations**, v. 19, n. 1, p. 32-50, 2022.
- SHEFRIN, H.; NICOLS, C. M. Credit card behavior, financial styles, and heuristics. **Journal of Business Research**, v. 8, n. 67, p. 1679-1687, 2014. doi:10.1016/j.jbusres.2014.02.014.
- SIMON, H. A. Rational Decision Making in Business Organizations. **The American Economic Review**, v. 69, n. 4, p. 493-513, 1979.
- TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. **Human Resource Development Review**, v. 15, n. 4, p. 402-428, 2016. doi:10.1177/1534484316671606.

## ARTIGOS

### EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN PLACE BRANDING AND TECHNOLOGY: A SYSTEMATIC REVIEW

### EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE PLACE BRANDING E TECNOLOGIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

#### ABSTRACT

Este artigo analisa a ligação entre place branding e a tecnologia. A concorrência global por investimentos e pessoas se intensificou, e a tecnologia acelerou a globalização. No entanto, apenas 52 artigos e revisões foram encontrados de 2004 a 2022, indicando a necessidade de mais pesquisas. Place Branding and Public Diplomacy e o Journal of Place Management and Development eram as principais revistas do setor no momento da elaboração, com Foroudi P., Gupta S., Kitchen P., Foroudi M.M., Nguyen B. e Jacobsen B.P. como autores principais. Pesquisas futuras devem investigar o papel da tecnologia no place branding, inclusive o uso de novas tecnologias como ferramentas promocionais, a governança de cidades inteligentes, a aceitação de novas tecnologias pelos usuários, a percepção do valor da marca e os ramos da tecnologia no place branding. Esta pesquisa é fundamental para abrir novos horizontes e fornecer percepções para informar e orientar futuras investigações acadêmicas sobre o assunto.

**Palavras-chave:** place branding; tecnologia; revisão sistemática; bibliometria.

#### RESUMO

This article analyzes the link between place branding and technology. Global competition for investment and people has intensified, and technology has accelerated globalization. Nevertheless, only 52 articles and reviews were found from 2004 to 2022, indicating a need for more research. Place Branding and Public Diplomacy and the Journal of Place Management and Development were the leading industry journals at the time of writing, with Foroudi P., Gupta S., Kitchen P., Foroudi M.M., Nguyen B., and Jacobsen B.P. as the primary authors. Future research should investigate the role of technology in place branding, including the use of new technologies as promotional

**Patrick Wendell Barbosa Lessa**  
patrickwbarbosa@gmail.com  
*Mestrando em Administração  
pela Universidade Federal de  
Santa Catarina. Florianópolis -  
SC - BR.*

**Marco Antonio de Moraes Ocke**  
marco.ocke@ufsc.br  
*Doutorado em Administração  
na Linha de Marketing pela  
Faculdade de Economia e  
Administração da Universidade  
de São Paulo. Professor Adjunto  
do Centro Socioeconômico da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina - UFSC. Florianópolis  
- SC - BR.*

tools, smart city governance, user acceptance of new technologies, brand equity perception, and technology branches in place branding. This research is fundamental to open new horizons and provide insights to inform and guide future academic investigations on the subject.

**Keywords:** place branding; technology; systematic review; bibliometry.

## 1 INTRODUCTION

Attention to place branding is increasing in the academic and managerial fields (KAVARATZIS; HATCH, 2013; OCKE; PLATT, 2022). One factor that expands this growth is the capability of place branding to be multidisciplinary (KUMAR; PANDA, 2019; OCKE; PLATT, 2022). However, although place branding has been discussed in various ways, it continues to be very complex and requires a unique approach process for each case (GREBOSZ-KRAWCZYK, 2021). Moreover, Lopes, Leitão and Rangifo-Gallego (2022) defended that conducting more exploratory research about different contexts is necessary.

Place branding refers to the process of creating and managing the reputation, image, and identity of a place, such as a city, region, or country, to attract visitors, residents, and investments (KAVARATZIS; ASHWORTH, 2005). It involves strategic marketing and communication efforts aimed at positioning the place in the minds of its target audience and differentiating it from competitors. Place brand management encompasses various competitive attributes, including cultural heritage, natural landscapes, infrastructure, services, and the overall experiences and perceptions associated with the place (KAVARATZIS; HATCH, 2013; OCKE; PLATT, 2022; LIMA et al., 2022; JAIN et al., 2022; KAVARATZIS; ASHWORTH, 2005; OCKE; PLATT, 2022), the professionals responsible for the place brand (e.g., policymakers or entrepreneurs) started to engage with concepts from business such

as marketing and management (BJÖRNER; ARONSSON, 2022), actions observed since the 1980s (PEDERSEN, 2004). Thereby, new strategies are developed to attract people for either leisure or work (BARKUN; GLIŃSKA; DĘBKOWSKA, 2021; BLUE, 2021; CLEAVE; ARKU, 2017), adding value to the place and showing other areas how inviting it is (CRISTÓFOL; CRUZ-RUIZ; ZAMARREÑO-ARAMENDIA, 2021).

Technologies are heavily referenced when the topic is to generate value in each place (LIMA et al., 2022; KAVARATZIS; FLOREK, 2021; OCKE; PLATT, 2022). However, little has been reflected in the literature about the relationship between place branding and technology. For instance, Acharya and Rahman (2016) argued that new research on this relationship needs to be carried out. Thus, with technology being a tool able to accelerate globalization and transform lifestyles (SINGH; SIDDIQUI, 2021), a need to assess the alignment or controversies existing between place branding and technology is observed.

Previous studies have researched the relationship between place branding and other factors. For example, Kavaratzis (2005) sought to clarify the concept of place branding, an objective similar to the article by Kumar and Panda (2019) since it clarified the relationship between place brands and place marketing. In turn, Kavaratzis and Hatch (2013) introduced a novel approach to place branding theory, researching place branding and place identity. In another context, Chan and Marafa (2013) reviewed the application of research methods and statistical analysis with place branding, whereas Shahabadi, Sajadzadeh and Rafeian (2019) provided background and a theoretical basis for the concepts of place branding and place brand.

Even with an exhaustive number of articles reviewing the term place branding, finding any document addressing the relationship between place branding and technology was not possible. Therefore, the present article aims to map the literature

about the relationship between place branding and technology, following the bibliometric procedures and reviewing the main articles found. Hence, besides discovering how the literature works with the terms mentioned, we intend to bridge the gaps left by authors such as Acharya and Rahman (2016) and Ocke and Platt (2022), given that the results will clarify how technology has been impacting the place branding theory.

### 1.1 PLACE BRANDING AND TECHNOLOGY: IS THERE ANY RELATIONSHIP?

Defining the place branding concept has been a challenge since its creation due to the multidisciplinary approach existing in theory (KUMAR; PANDA, 2019; OCKE; PLATT, 2022). Studies like those by Kavaratzis (2005) and Kumar and Panda (2019) have demonstrated the concern with distinguishing it from other theories. However, the clarity of place branding is on the actions of various stakeholders to render a given place more attractive for foreign investments and entertainment (CLEAVE; ARKU, 2020; OCKE; PLATT, 2022). Thereby, it is possible to notice a growth in the horizontality of local transparency since the space conceived by those at the center, e.g., policymakers and tourism managers, must demonstrate the reality observed by those at the fringes, e.g., residents and tourists (PEDERSEN, 2004).

In another prism, technology has strongly developed in the last decades (SINGH; SIDDIQUI, 2021), amplifying the information exchange between people and institutions (UKPABI; KARJALUOTO, 2017). Social media, blogs, and any other types of means of communication allowed increasing the speed of information, besides giving voice to the different hierarchical social levels (BRAUN; KAVARATZIS; ZENKER, 2013; UCHINAKA YOGANATHAN; OSBURG, 2019). Thus, it is possible to identify an emergent relationship between the participation of different stakeholders

in the place branding process and the potential of technology to highlight the convergences and divergences between the groups.

Jacobsen (2009) stated that one of the effects that characterize the situation in post-industrial cities is technological development; that is, the evolution of a place has, as one of its pillars, the technological capacity and infrastructure existing there (DUBINSKY, 2022). In addition, technology may be observed in different areas when the topic is place branding. For instance, Grebosz-Krawczyk (2021) presented the Smart City Brand Management model and formulated recommendations regarding the implementation of strategies for place branding. The author stated that smart city management must develop long-term strategies involving residents and other stakeholders. It is important to note that this concern about stakeholders had already been observed by Kavaratzis (2012), showing that, at that time, it was already necessary to reflect on the roles of stakeholders and their process of involvement with place branding.

Following the line of thought on the role of stakeholders, social media has also been researched and found to be able to impact the place brand (CLEAVE et al., 2017; EBRAHIMI; HAJMOHAMMADI; KHAJEHEIAN, 2020; TAECHARUNGROJ, 2019). With user-generated content (UGC), Taecharungroj (2019) inferred the possible place brand identities of two famous metropolitan areas and found three pillars (place physics, place practices, and place personality) that may be studied to represent the place identity. In turn, Ebrahimi and Hajmohammadi and Taecharungroj (2020) analyzed the role of social media and discovered that social media is not sufficient to create a distinguished image in the minds of potential visitors but must be used as a supplementation.

These articles show the importance of studying technological tools and their impact on place branding. If place branding may be viewed as an instrument for developing an area (KAVARATZIS, 2005), technology must be analyzed in many ways, given that

its development or the lack thereof may boost the local brand or repel potential foreign investments and visitors (DUBINSKY, 2022; LUND; COHEN; SCARLES, 2018; OCKE; PLATT, 2022). Finally, together, place branding and technology have the potential to aggregate the development of cities and the literature about the place branding theory (DICKINGER; LALICIC, 2016; DUBINSKY, 2022).

## 2 METHODOLOGICAL PROCEDURES

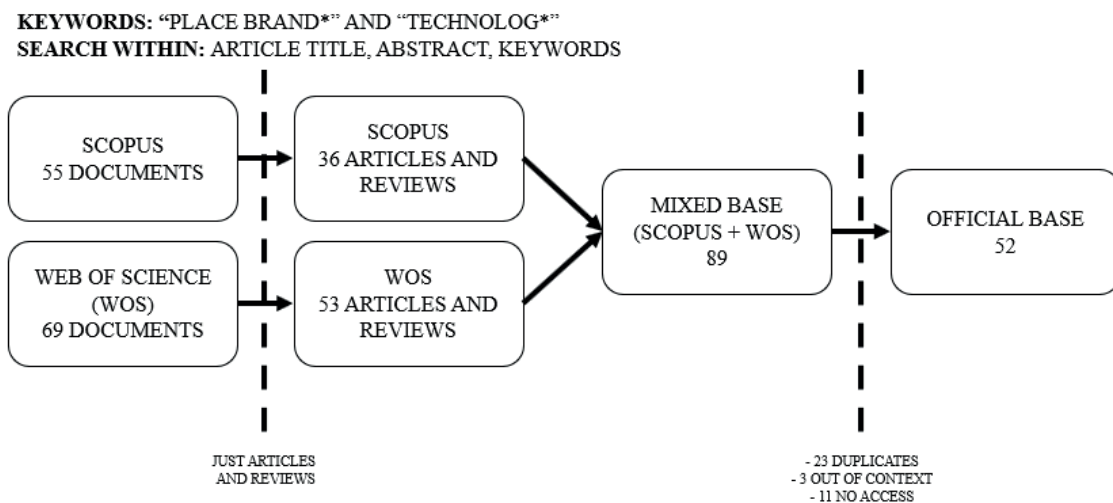
To map the literature on the relationship between place branding and technology, bibliometric procedures were followed, as they are primordial to reaching the objective of analyzing the development of research in a given field (VIEIRA; GOMES, 2009). Thereby, on September 23, 2022, we searched the articles in the Scopus and Web of Science (WoS) databases. It should be noted that these databases are considered the main ones for this type of research, in addition to having fundamental filters that improve the search mode of the documents (MARTÍN-MARTÍN et al., 2021; ROSA; ROMANI-DIAS, 2019; VISSER; VAN ECK; WALTMAN, 2021). Besides Scopus and WoS, documents were sought in Spell and

Scielo in an attempt to find manuscripts that address the relationship between place branding and technology; however, we were unable to find any such documents.

Seeking to find articles that addressed place branding and its relationship with technology, the keywords “place brand\*” AND “technology\*” were used in both Scopus and Web of Science, returning 55 and 69 documents, respectively. It is worth mentioning that the “\*” was used to find variations in brand or branding and technology or technologies. After the first search, only articles and reviews were chosen to integrate the database of this study, resulting in 36 and 53 articles or reviews from Scopus and WoS, respectively.

To render the extracted database more assertive, the following exclusion process was performed: of the 89 articles, 23 were repeated, leaving 66 articles, three of which were out of the scope of this research as they addressed other topics and eleven of which we were unable to access. Thus, 52 articles remained to develop this research (see Figure 1). Finally, to complete the database, Google Scholar was used to incorporate the number of citations of each article since Scopus and WoS have different methods to quantify citations.

Figure 1- Methodological procedures



Source: survey data.

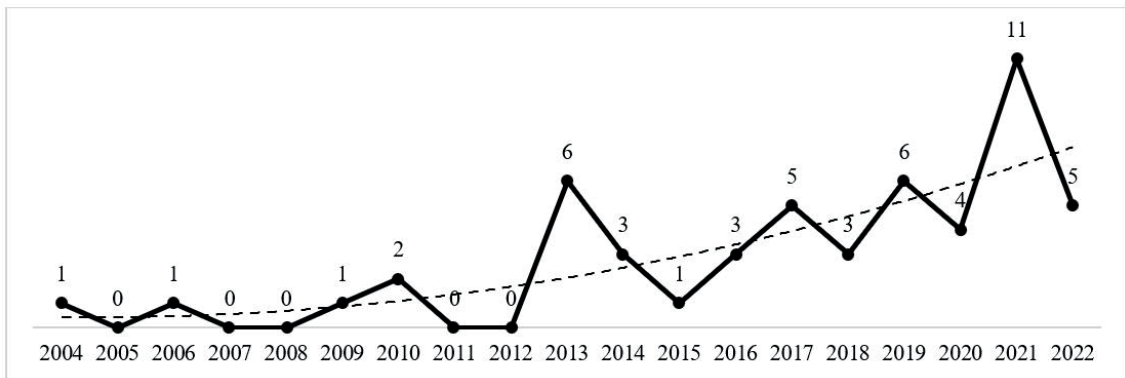


Regarding the analysis of articles and reviews, the bibliometrics steps were followed: (i) Bradford’s law, which indicates the leading journal that addresses the researched topic (GUEDES; BORSCHIVER, 2005; MACHADO JUNIOR *et al.*, 2016); (ii) Lotka’s law, which demonstrates the authors that most produce articles about the topic (LOTKA, 1926); and (iii) Zipf’s law, which highlights the main keywords of the articles, indicating how the terms are being used with others (GUEDES; BORSCHIVER, 2005). A thematic analysis was performed with the keywords of the manuscript to improve the research analysis, following the steps shown by Braun and Clarke (2012), Caregnato and Mutti (2006).

### 3 RESULTS AND DISCUSSIONS

Regarding the number of studies on place branding and technology, it was possible to observe very few publications from 2004 to 2012, with only five manuscripts found (see Figure 2). In addition, little was discussed about the relationship between place branding and technology. However, the first article from the official database, titled “*Place Branding: Giving the Region of Øresund a Competitive Edge*” (PEDERSEN, 2004), showed the start of the transformation of the way a place is managed, bringing business concepts to the government to develop the city. Furthermore, Pedersen (2004) suggested that place branding has its technology and that it works by combining those at the center (e.g., policymakers) and those at the fringes (e.g., residents) to raise the credibility of a place, thus bringing the image of a place closer to its reality.

Figure 2 - The number of articles per year



Note. The dotted line refers to the second-order polynomial trend curve.

Source: survey data.

Following the chronological order of the articles and reviews, it was possible to notice a stream of value creation through the creative industry. However, this industry does not only change the economy of a country but also the social space and, consequently, a place as a whole, which may transform the perception of a city (ANHOLT, 2010; KOTLER; GERTNER, 2002; MADSEN, 1992; NOBUOKA, 2010; OCKE; PLATT, 2022). Yue (2006), for instance, showed that the cultural policy developments of Singapore in tourism, broadcasting, and new media were significant because they created increased economic growth, creative wealth, and social participation. In line with this, Jacobsen (2010, 2009) sought to develop a framework to analyze place brand equity from the viewpoint of foreign direct investors.

In summary, in the 2000s, there was concern with demonstrating how place branding can generate value through different contexts as long as it has greater horizontal participation

among stakeholders (NOBUOKA, 2010). This greater participation among the stakeholders was observed and discussed by Kavartzis (2012), who showed that different groups can also transform the image of a place through technology.

In the 2010s, we observed that more manuscripts were developed (see Figure 2). In addition, as declared by Kavartzis (2005), Ocke and Platt (2022), it was noticed in the branding literature that the multidisciplinary aspect exists in a place. For instance, Porter (2013) analyzed the brand of a region through mediatic characteristics and showed that the media developed in that brand was focused only on meeting the demands of the existing media environment. In turn, Sziva and Bassa (2017) highlighted the importance of the World Heritage Site in cultural tourism. These authors assumed in their suggestions that new

technologies can improve the popularity of a site by drawing attention to its real values that may be experienced by visitors.

More recent studies addressed the relationship between place branding and technology more clearly. For example, Cleave *et al.* (2017) examined how social media was used as a promotional tool for economic development at the municipal level through place marketing and branding, showing that it was employed to promote local services and political information rather than communicate place branding. Also, Dubinsky (2022) sought to explore and discuss the role of the growing sport-tech ecosystem and the branding of Israel as a start-up nation in the sports diplomacy of the country, defending that these types of studies should be conducted to explore more relationships among technology, innovation, diplomacy, and sports.

Table 1 - Main journals from the official database

Source Title	H-index	SJR 2021	Manuscripts	Cited by
Place Branding and Public Diplomacy	30	0.43	11	162
Sustainability	109	0.66	7	26
Journal of Place Management and Development	31	0.57	5	192
European Planning Studies	88	1.24	2	102
Urban Studies	157	1.91	2	67
Qualitative Market Research	59	0.56	1	149
International Journal of Cultural Policy	49	0.65	1	110

Source: survey data.

Table 1 was prepared to determine which were the leading journals that addressed place branding and technology (**Bradford's Law**). Only journals with at least one well-cited document or more than one document were included in the table. In this sense, one may observe that Place Branding and Public Diplomacy lead the rank, with 11 articles or reviews. However, the most cited journal was the Journal of Place Management and Development, with 192 citations. These journals are specific to the field of place branding, spanning various related disciplines.

Table 2 was prepared to determine the leading authors (**Lotka's law**). Foroudi *et al.* (2016) were the authors most cited. In the article titled "*A framework of place branding, place image, and place reputation: antecedents and moderators*", Foroudi *et al.* (2016) developed a framework that links different concepts of an emerging country, namely Iran, and found that the key indicator for identifying a place brand comes under national culture and infrastructure. Furthermore, the authors identified five main moderators of the outcomes of place branding: political perception, social media and news, place awareness, place association, and tourism experience.

It is worth mentioning that Foroudi, Gupta, Kitchen, Foroudi, and Nguyen were not the most productive authors. This recognition could go to Jacobsen (2010, 2009), but it was possible to note that the two articles are the same but published in different journals. However, Jacobsen (2009) was one of the most cited. Their article sought to present a framework to analyze place brand equity from the viewpoint of foreign direct investors, a subject that is quite relevant to developing a place brand since studies on the topic can render stakeholder decision-making more assertive about the place.

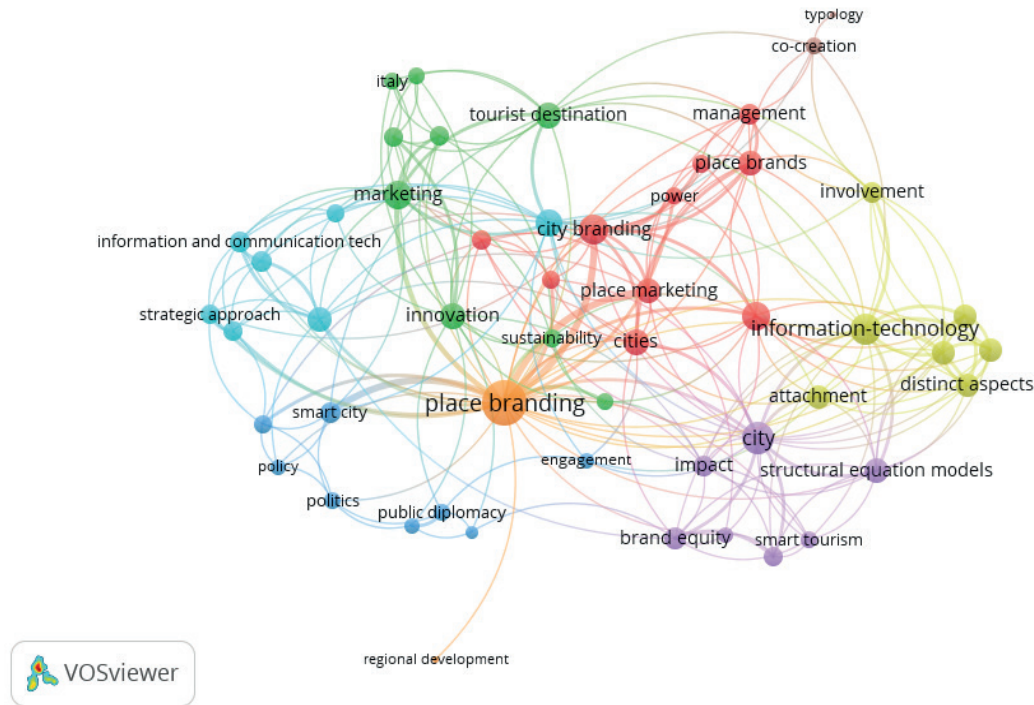
Table 2 - Main articles from the official database

Authors	Title	Year	Source Title	Cited by
Foroudi P., Gupta S., Kitchen P., Foroudi M.M., Nguyen B.	A framework of place branding, place image, and place reputation: antecedents and moderators	2016	Qualitative Market Research	149
Jacobsen B.P.	Investor/based place brand equity: A theoretical framework	2009	Journal of Place Management and Development	129
Yue A.	Cultural governance and creative industries in Singapore	2006	International Journal of Cultural Policy	110
Pedersen S.B.	Place branding: Giving the region of Øresund a competitive edge	2004	Journal of Urban Technology	96
Della Lucia M.	Economic performance measurement systems for event planning and investment decision making	2013	Tourism Management	69
Goess, S., de Jong, M., Meijers, E.	City branding in polycentric urban regions: identification, profiling, and transformation in the Randstad and Rhine-Ruhr	2016	European Planning Studies	59
Cleave E., Arku G., Sadler R., Kyeremeh E.	Place Marketing, Place Branding, and Social Media: Perspectives of Municipal Practitioners	2017	Growth and Change	58

Source: survey data.

With the keywords, it was possible to identify the main contexts addressed by the authors (**Zipf's law**). In this sense, 369 keywords were found, and the main ones were the following: city branding, with six occurrences; marketing, economic development, and city/cities, with five occurrences each; and social media, smart city, place marketing, place brands, innovation, information-technology, identity, and brand equity, with four occurrences each. Figure 3 was developed using VosViewer and shows the correlation between the keywords used at least twice by different articles or reviews. Thus, of the 369 keywords, 52 appear in Figure 3, grouped into eight clusters. These clusters are used to develop the thematic analysis hereafter.

Figure 3 - The correlations between the keywords



Source: survey data.

Each cluster has a color (see Figure 3) and represents how the keywords are related to each other. In addition, each keyword has a Total Link Strength (TLS) that explains which keyword is the most active among those in one cluster and the others. For example, city branding, located in the red cluster, has a TLS of 23, so it has the highest TLS in the red cluster and has a significant correlation with other keywords in general. Table 3 shows the topic of each cluster with the TLS of each keyword and the main objectives and gaps left by the authors for future research. It is also worth noting that the orange cluster (keywords place branding and regional development) and the brown cluster (keywords co-creation and typology) were removed from the table for two reasons: (i) place branding is one of the central topics, i.e., it has a link with all other keywords; (ii) the other keywords of this color had a comparatively lesser impact on the correlation when compared to the keywords of other clusters.

Table 3 - Main objectives and gaps of each cluster and its respective thematic

Topic	Cluster	Keywords (TLS)	Main objectives	Main gaps
Industry and society	Red	city branding (23), identity (20), cities (16), place brands (15), place marketing (15), management (11), competitiveness (09), image (08), knowledge (08), and power (06)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Develop a framework (JABREEL; HUERTAS; MORENO, 2018; JACOBSEN, 2009; KOCHETKOV; VUKOVIĆ; KONDYURINA, 2021).</li> <li>- Relationship between industry and place (LOPES; LEITÃO; RENGIFO-GALLEGO, 2022) NOBUOKA, 2010; SCARBOROUGH; CRABBE, 2021).</li> <li>- Ecological modernization (GOESS; JONG; MEIJERS, 2016).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilize frameworks to measure brand equity (JABREEL HUERTAS; MORENO, 2018; JACOBSEN, 2009).</li> <li>- Seek to identify natural experiments and how they affect place branding (SCARBOROUGH; CRABBE, 2021).</li> <li>- Cities that create urban (re)development projects (GOESS; JONG; MEIJERS, 2016).</li> </ul>
New technologies as promotional tools	Green	marketing (20), innovation (17), tourist destination (16), decision-making (09), consumption behavior (09), sustainability (08), performance assessment (07), Italy (07), tourism (06)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Test and analyze new technologies in events that promote a place (CLEAVE et al., 2017; HUERTAS MORENO; PASCUAL, 2021; LUCIA, 2013).</li> <li>- Analyze the export of popular culture to the world (NOBUOKA, 2010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relationship between stakeholders on place branding (DUBINSKY, 2022; LUCIA, 2013; ZAVATTARO; ADAMS, 2016)</li> </ul>
Smart cities and their governances	Blue	smart city (10), governance approach (08), politics (06), public diplomacy (06), engagement (05), policy (05), soft power (05), nation branding (04)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyze the smart cities destinations (CHARNOCK MARCH; RIBERA-FUMAZ, 2021; GREBOSZ-KRAWCZYK, 2021; ; HUERTAS MORENO; PASCUAL; 2021; KOLOTOUCHKINA; SEISDEDOS, 2018).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyze the management and communication of smart cities (GREBOSZ-KRAWCZYK, 2021).</li> <li>- Analyze how social media is used by the city managers (HUERTAS MORENO; PASCUAL, 2021)</li> <li>- Analyze the people’s evolution regarding its social activism (KOLOTOUCHKINA; SEISDEDOS, 2018).</li> </ul>



User acceptance of new technologies	Yellow	information-technology (26), commitment (14), distinct aspects (14), group self-esteem (14), user acceptance (14), attachment (13), involvement (11)	- Analyze the adoption and acceptance of territorial branding by people (BELANCHE; CASALÓ; FLAVIÁN, 2014; LASARTE; VICENTE, ARIÑO; SASO, 2017; TRAN; NGUYEN; TRAN, 2021).	- Explore the introduced social processes to clarify the role of identity (BELANCHE; CASALÓ; FLAVIÁN, 2014; LASARTE; VICENTE; ARIÑO; SASO, 2017). - Explore the impact of social media on people (JABREEL; HUERTAS; MORENO, 2018).
Perceived brand equity	Purple	city (28), structural equation modeling (15), brand equity (12), impact (11), place brand (09), smart tourism (07), technology (5).	- Analyze the brand equity by stakeholders (LIN; DONG, 2021). - Analyze the web reputation of a place (GRAZIANO; ALBANESE, 2020).	- Find ways to measure the country's image in many places (LIN; DONG, 2021). - Analyze the relationship between consumer-based brand equity (CBBE) and financial-based brand equity (FBBE) (TASCI, 2020). - Develop a new conceptual/operational framework to place branding (GRAZIANO; ALBANESE, 2020).
Technology branches in place branding	Light blue	social media (19), economic development (15), information and communication technology (10), local economy (10), a strategic approach (09), urban economy (09), technology adoption (08)	- Explore place branding as an economic development strategy (CLEAVE et al., 2017; NATHAN; VANDORE; VOSS, 2019).	- Analyze the social media role in place branding (CLEAVE et al., 2017; HUERTAS et al., 2021)

Source: survey data.

Concluding this section, the results and discussions revealed an absence of research on this topic, particularly from 2004 to 2012. However, the emergence of the article “*Place Branding: Giving the Region of Øresund a Competitive Edge*” by Pedersen (2004) marked the beginning of a transformation in place management, introducing business concepts into government practices for city development. The results also indicated a growing interest in the value creation potential of the creative industry and its impact on the economy, social space, and overall perception of a place. Furthermore, more recent research has highlighted the role of social media as a promotional tool for economic development, as well as the relationship among technology, innovation, diplomacy, and sports. By examining leading journals, authors, and keywords in the field, this study identified

key topics and research gaps, emphasizing the need for frameworks to measure brand equity, explore natural experiments in place branding, and analyze stakeholder engagement. Additionally, the clusters of topics highlighted the importance of industry and society, new technologies as promotional tools, smart cities and their governance, user acceptance of new technologies, perceived brand equity, and technological branches in place branding.

#### 4 CONCLUSION

This research aimed to map the literature about the relationship between place branding and technology, following the bibliometric procedures and reviewing the main articles found. While place branding is developing and becoming relevant to global competitiveness (KAVARATZIS; ASHWORTH, 2005; OCKE; PLATT, 2022), technology is improving globalization, making the world more connected and interchanging cultures and customs rapidly (HUDAK, 2019; LEYMAN *et al.*, 2020; SINGH; SIDDIQUI, 2021). Thus, stakeholders interested in the growth of a city or region are using different technological methods to differentiate it from other places and attract resources or people (KAVARATZIS, 2012; REYNOLDS *et al.*, 2022).

With this research, it was possible to identify the leading actors who studied or are studying place branding and technology. However, few articles and reviews have been produced, with only 52 being found in the Scopus and WoS databases. In this sense, there is a need to conduct more research about both themes since the technology may be viewed as a strong driving tool for place branding (BELANCHE; CASALÓ; FLAVIÁN, 2014; CHEUNG *et al.*, 2021; KAVARATZIS, 2012; MOLINILLO *et al.*, 2019; OCKE; PLATT, 2022).

This systematic and bibliometric review has shed light on the relationship between place branding and technology, revealing a significant knowledge gap in the existing literature. Although the analyzed articles and reviews offer valuable insights into the multidisciplinary

nature of place branding and its potential impact on attracting investment and visitors, they fall short of fully exploring the contributions and robustness of this research area. Therefore, there is a pressing need for further investigation to delve deeper into the role of technology in place branding. Future studies should explore the use of new technologies as promotional tools, smart city governance, user acceptance of technology, brand equity perception, and the different technology branches involved in place branding. By doing so, researchers may uncover valuable insights that not only expand the knowledge on the field but also add substantial value to the market and guide practical applications in place branding.

In summary, the main findings of the bibliometric process (Bradford's, Lotka's, and Zipf's laws) were the following: Place Branding and Public Diplomacy is a strong journal that addresses topics related to place branding, so is the Journal of Place Management and Development; Foroudi P., Gupta S., Kitchen P., Foroudi M.M., Nguyen, B., and Jacobsen B.P. were considered the leading authors on the topic; city branding, marketing, economic development, and city/cities, social media, smart city, place marketing, place brands, innovation, information-technology, identity, and brand equity were the main keywords used by the authors.

Even with the important results for further research with different methods, this study had limitations. Firstly, it used only two databases, which may have limited the number of articles and reviews. Along this line, the type of document filters also limited this study. Further research may expand the number of databases or use additional keywords or new filters to find more research relating place branding with technology. Moreover, more specific research may also be conducted, aiming at new insights and pathways to place branding. Finally, it is worth noting that the thematic analyses were performed subjectively, which may lead to bias. Thus, new thematic analyses may be performed and compared with the present research to highlight their congruences and divergences.

## REFERENCES

- ACHARYA, A.; RAHMAN, Z. Place branding research: a thematic review and future research agenda. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 13, p. 289-317, 2016. <https://doi.org/10.1007/s12208-015-0150-7>.
- ANHOLT, S. **Places: Identity, Image and Reputation**. New York: Palgrave Macmillan UK, 2010.
- BARKUN, Y.; GLIŃSKA, E.; DĘBKOWSKA, K. Differentiation of regional attractiveness for gaining talents in the context of place branding theory. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 17, p. 78-92, 2021. <https://doi.org/10.1057/s41254-020-00183-2>.
- BELANCHE, D.; CASALÓ, L. V.; FLAVIÁN, C. The Role of Place Identity in Smart Card Adoption. **Public Management Review**, v. 16, p. 1205-1228, 2014. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.792385>.
- BJÖRNER, E.; ARONSSON, L. Decentralized place branding through multiple authors and narratives: the collective branding of a small town in Sweden. **Journal of Marketing Management**, p. 1-26, 2022. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2043415>.
- BLUE, A. Evaluating Estonian E-residency as a tool of soft power. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 17, p. 359-367, 2021. <https://doi.org/10.1057/s41254-020-00182-3>.
- BRAUN, E.; KAVARATZIS, M.; ZENKER, S. My city - my brand: The different roles of residents in place branding. **Journal of Place Management and Development**, v. 6, p. 18-28, 2013. <https://doi.org/10.1108/17538331311306087>.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto – Enfermagem**, v. 15, p. 679-684, 2006. <https://doi.org/10.1590/s0104-07072006000400017>.
- CHARNOCK, G.; MARCH, H.; RIBERA-FUMAZ, R. From smart to rebel city? Worlding, provincializing and the Barcelona Model. **Urban Studies**, v. 58, p. 581-600, 2021. <https://doi.org/10.1177/0042098019872119>.
- CHEUNG, M. L. *et al.* Examining the role of social media-based destination brand community in evoking tourists' emotions and intention to co-create and visit. **Journal of Product & Brand Management**, v. 30, p. 28-43, 2021. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2019-2554>.
- CLEAVE, E. *et al.* Place Marketing, Place Branding, and Social Media: perspectives of municipal practitioners. **Growth Change**, v. 48, p. 1012-1033, 2017. <https://doi.org/10.1111/grow.12189>.
- CLEAVE, E.; ARKU, G. Immigrant attraction through place branding? Evidence of city-level effectiveness from Canada's London. **Cities**, v. 97, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.102502>.
- CLEAVE, E.; ARKU, G. Putting a number on place: a systematic review of place branding influence. **Journal of Place Management and Development**, v. 10, p. 425-446, 2017. <https://doi.org/10.1108/JPMD-02-2017-0015>.
- CRISTÓFOL, F. J.; CRUZ-RUIZ, E.; ZAMARREÑO-ARAMENDIA, G. Transmission of place branding values through experiential events: Wine bc case study. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, p. 3002, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13063002>.
- DICKINGER, A.; LALICIC, L. An analysis of destination brand personality and emotions: comparison study. **Information Technology & Tourism**, v. 15, p. 317-340, 2016. <https://doi.org/10.1007/s40558-015-0044-x>.
- DUBINSKY, Y. Sport-tech diplomacy: exploring the intersections between the sport-tech ecosystem, innovation, and diplomacy in Israel. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 18, p. 169-180, 2022. <https://doi.org/10.1057/s41254-020-00191-2>.

- EBRAHIMI, P.; HAJMOHAMMADI, A.; KHAJEHEIAN, D. Place branding and moderating role of social media. **Current Issues in Tourism**, v. 23, p. 1723-1731, 2020. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1658725>.
- FOROUDI, P. A. *et al.* Framework of place branding, place image, and place reputation: antecedents and moderators. **Qualitative Market Research**, v. 19, p. 241-264, 2016. <https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0020>.
- GOESS, S.; JONG, M.; MEIJERS, E. City branding in polycentric urban regions: identification, profiling and transformation in the Randstad and Rhine-Ruhr. **European Planning Studies**, v. 24, p. 2036-2056, 2016. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1228832>.
- GRAZIANO, T.; ALBANESE, V. E. Online place branding for natural heritage: Institutional strategies and users' perceptions of Mount Etna (Italy). **Heritage**, v. 3, p. 1539-1558, 2020. <https://doi.org/10.3390/heritage3040085>.
- GREBOSZ-KRAWCZYK, M. Place branding (r)evolution: the management of the smart city's brand. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 17, p. 93-104, 2021. <https://doi.org/10.1057/s41254-020-00167-2>.
- GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma Ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológico. *In*: CINFORM - ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2005, Bahia. **Anais [...]**. Bahia, 2005. p. 1-18.
- HUDAK, K. C. Resident stories and digital storytelling for participatory place branding. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 15, p. 97-108, 2019. <https://doi.org/10.1057/s41254-019-00117-7>.
- HUERTAS, A.; MORENO, A.; PASCUAL, J. Place branding for smart cities and smart tourism destinations: Do they communicate their smartness? **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, 2021. <https://doi.org/10.3390/su131910953>.
- JABREEL, M.; HUERTAS, A.; MORENO, A. Semantic analysis and the evolution towards participative branding: do locals communicate the same destination brand values as DMOs? **Plos One**, v. 13, n. 11, 2018. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0206572>.
- JACOBSEN, B. P. Urban place brands and the location of creative industries: A model for measuring place-brand equity. **Urban Res Pract**, v. 3, p. 275-298, 2010. <https://doi.org/10.1080/17535069.2010.524419>.
- JACOBSEN, B.P. Investor/based place brand equity: A theoretical framework. **Journal of Place Management and Development**, v. 2, p. 70-84, 2009. <https://doi.org/10.1108/17538330910946029>.
- JAIN, V. *et al.* Introducing bi-directional participatory place branding: a theoretical model with multi-stakeholder perspectives. **Journal of Product and Brand Management**, v. 31, p. 73-95, 2022. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2020-2921>.
- KAVARATZIS, M. From “necessary evil” to necessity: Stakeholders' involvement in place branding. **Journal of Place Management and Development**, v. 5, p. 7-19, 2012. <https://doi.org/10.1108/17538331211209013>.
- KAVARATZIS, M. Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models. **The Marketing Review**, v. 4, p. 14, 2005. <https://doi.org/10.1362/146934705775186854>.
- KAVARATZIS, M.; FLOREK, M. Special Section: The future of place branding. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 17, p. 63-64, 2021. <https://doi.org/10.1057/s41254-020-00197-w>.
- KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G. J. City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? **Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie**, v. 96, p.



- 506-514, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x>.
- KAVARATZIS, M.; HATCH, M. J. The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. **Marketing Theory**, v. 13, p. 69-86, 2013. <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>.
- KOCHETKOV, D. M.; VUKOVIĆ, D. B.; KONDYURINA, E. A. Challenges in Developing Urban Marketing Strategies: Evidence from Ekaterinburg. **Economy of Region**, v. 17, p. 1137-1150, 2021. <https://doi.org/10.17059/EKON.REG.2021-4-7>.
- KOLOTOUCHKINA, O.; SEISDEDOS, G. Place branding strategies in the context of new smart cities: Songdo IBD, Masdar and Skolkovo. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 14, p. 115-124, 2018. <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0078-2>.
- KOTLER, P.; GERTNER, D. Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective. **Journal of Brand Management**, v. 9, n. 4, p. 249-261, 2002. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>.
- KUMAR, N.; PANDA, R. K. Place branding and place marketing: a contemporary analysis of the literature and usage of terminology. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 16, p. 255-292, 2019. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00230-6>.
- LASARTE, M. P.; VICENTE, A.; SASO, C. E. Analysis of the Influential Variables in Local Population's Acceptance of a Place Branding Strategy: The Case of Zaragoza (Spain). **Gestión y Política Pública**, v. 26, p. 381-415, 2017. <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v26n2/1405-1079-gpp-26-02-00381.pdf>.
- LEYMAN, I. I.; FILIMONOV, V. V.; IVANOV, F. I. Food brand of the place: to the Issue of the content and scale of the concept in digital Environment, in: proceedings of the 2020 IEEE Communication Strategies in Digital Society Seminar, Com SDS 2020. **Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.**, p. 55-59, 2020. <https://doi.org/10.1109/ComSDS49898.2020.9101270>.
- LIMA, J. I. M. P. *et al.* Place branding Pernambuco: analysis of the feelings of the users through instagram hashtags [marca lugar Pernambuco: análise dos sentimentos dos usuários através das hashtags do instagram]. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 21, p. 154-184, 2022. <https://doi.org/10.5585/REMARK.V21I1.20578>.
- LIN, C. P.; DONG, T. P. The antecedents and consequences of exporting cultural products. **International Marketing Review**, v. 38, p. 487-513, 2021. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2019-0262>.
- LOPES, C.; LEITÃO, J.; RENGIFO-GALLEGO, J. Place-Branded Foods with Responsible and Sustainable Management: a La Carte Serving in Regional Restaurants. **Sustainability (Switzerland)**, v. 14, 2022. <https://doi.org/10.3390/su14116615>.
- LOTKA, A. J. The frequency distribution of scientific productivity Author (s): Alfred J. Lotka Source. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, v. 16, n. 12, p. 317-323, 1926. <https://www.jst>.
- LUCIA, M. Della. Economic performance measurement systems for event planning and investment decision making. **Tour Manag**, v. 34, p. 91-100, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.03.016>.
- LUND, N. F.; COHEN, S. A.; SCARLES, C. The power of social media storytelling in destination branding. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 8, p. 27-280, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.05.003>.
- MACHADO JUNIOR *et al.* As Leis da Bibliometria em Diferentes Bases de Dados Científicos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 111-123, 2016. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p111>.



- MADSEN, H. Place-marketing in Liverpool: a review. **Int. J. Urban Reg. Res.**, v. 16, p. 633-640, 1992. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.1992.tb00201.x>.
- MARTÍN-MARTÍN, A. *et al.* Google Scholar, Microsoft Academic, Scopus, Dimensions, Web of Science, and OpenCitations' COCI: a multidisciplinary comparison of coverage via citations, Scientometrics. **Springer International Publishing**, v. 126, p. 871-906, 2021. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03690-4>.
- MOLINILLO, S. *et al.* Smart city communication via social media. Analysing residents' and visitors' engagement. **Journals & Books**, v. 94, p. 247-255, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.06.003>.
- NATHAN, M.; VANDORE, E.; VOSS, G. Spatial Imaginaries and Tech Cities: Place-branding East London's digital economy. **Journal of Economic Geography**, v. 19, p. 409-432, 2019. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby018>.
- NOBUOKA, J. User innovation and creative consumption in Japanese culture industries: the case of Akihabara, Tokyo. **Geografiska Annaler Series B Human Geography**, v. 93, n. 3 p. 205-218, 2010. <https://www.jstor.org/stable/40835446>.
- OCKE, M. A. M.; PLATT, A. A. Place Branding Brazil: Research Agenda and Advisory Panel for the 21st Century. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 21, p. 29-63, 2022. <https://doi.org/10.5585/REMARK.V21I1.20194>.
- PEDERSEN, S. B. Place branding: Giving the region of Øresund a competitive edge. **Journal of Urban Technology**, v. 11, p. 77-95, 2004. <https://doi.org/10.1080/1063073042000341998>.
- PORTER, N. "Single-minded, compelling, and unique": visual communications, landscape, and the calculated aesthetic of place branding. **Environ Commun**, v. 7, p. 231-254, 2006. <https://doi.org/10.1080/17524032.2013.779291>.
- REYNOLDS, L. *et al.* Competing for legitimacy in the place branding process: (re)negotiating the stakes. **Tour Manag**, v. 91, p. 104-532, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104532>.
- ROSA, R. A.; ROMANI-DIAS, M. A Presença e o Impacto de Periódicos Brasileiros da Área de Administração, Contabilidade e Turismo em Bases Científicas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, p. 327-348, 2019. <https://doi.org/10.21529/recadm.2019014>.
- SCARBOROUGH, W. J.; CRABBE, R. Place brands across U.S. cities and growth in local high-technology sectors. **Journal of Business Res.**, v. 130, p. 70-85, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.055>.
- SHAHABADI, M. R. Y.; SAJADZADEH, H.; RAFIEIAN, M. Developing a Conceptual Model for Place Branding: A Review of Theoretical Literature\*. **The Scientific Journal of Nazar**, v. 16, p. 19-34, 2019. <https://doi.org/10.22034/bagh.2019.86870>.
- SINGH, P.; SIDDIQUI, A. A. Innovation, ICT penetration, trade and economic growth in developing and developed countries: a VECM approach. **Competitiveness Review**, v. 33, n. 2, p. 395-418, 2021. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2021-0074>.
- SZIVA, I.; BASSA, L. 2017. World Heritage Sites through the Eyes of New Tourists-Who Cares about World Heritage Brand in Budapest? **Almatourism Journal of Tourism, Culture and Territorial Development**, n. 7, 2017. <https://doi.org/10.6092/issn.2036--5195/6773>.
- TAECHARUNGROJ, V. User-generated place brand identity: harnessing the power of content on social media platforms. **Journal of Place Management and Development**, v. 12, p. 39-70, 2019. <https://doi.org/10.1108/JPMD-11-2017-0117>.
- TASCI, A. D. A. Exploring the analytics for linking consumer-based brand equity (CBBE) and financial-based brand equity (FBBE) of

destination or place brands. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 16, p. 36-59, 2020. <https://doi.org/10.1057/s41254-019-00125-7>.

TRAN, P. K. T.; NGUYEN, V. K.; TRAN, V. T. Brand equity and customer satisfaction: a comparative analysis of international and domestic tourists in Vietnam. **Journal of Product and Brand Management**, v. 30, p. 180-194, 2021. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2540>.

UCHINAKA, S.; YOGANATHAN, V.; OSBURG, V. S. Classifying residents' roles as online place-ambassadors. **Tour Manag**, v. 71, p. 137-150, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.008>.

UKPABI, D. C.; KARJALUOTO, H. Consumers' acceptance of information and communications technology in tourism: A review. **Telematics and Informatics**, v. 34, p. 618-644, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.12.002>.

VIEIRA, E. S.; GOMES, J. A. N. F. A comparison of Scopus and Web of science for a typical university. **Scientometrics**, v. 81, p. 587-600, 2009. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-2178-0>.

VISSER, M.; VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Large-scale comparison of bibliographic data sources: Scopus, web of science, dimensions, crossref, and microsoft academic. **Quantitative Science Studies**, v. 2, p. 20-41, 2021. [https://doi.org/10.1162/qss\\_a\\_00112](https://doi.org/10.1162/qss_a_00112).

YUE, A. Cultural governance and creative industries in Singapore. **International Journal of Cultural Policy**, v. 12, p. 17-33, 2006. <https://doi.org/10.1080/10286630600613176>.

ZAVATTARO, S. M.; ADAMS, F. G. Bridging the gap: An exploration of how DMO managers use education to overcome challenges. **Urban Studies**, v. 53, p. 669-688, 2016. <https://doi.org/10.1177/0042098014568069>.

## ARTIGOS

### LEADERSHIP AND ELDERLY CAREGIVERS IN LTC'S: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

### LIDERANÇA E CUIDADORES DE IDOSOS EM LTC'S: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

#### ABSTRACT

We conducted a bibliometric analysis on leadership research in formal caregivers within geriatric environments, examining the association between these professionals and leadership. Our study aimed to identify trends and indicators by examining articles published on the Web of Science (WoS) platform from 1990 to 2022. Data from the WoS platform were collected and analyzed using Boolean operators to identify articles that met the following criteria: publication before 2022 and focus on the relationship between "leadership", "formal caregiver" and "elderly", "elderly", or "patients". The investigations primarily focused on nursing, with 53% of the publications originating from the administrative sciences. North American research accounts for 38% of the scientific production in this field. The relationship between leadership and elderly caregivers has received little attention from a managerial perspective. Based on a content analysis of recent publications, potential research opportunities in this field are presented, providing clues for a future investigation agenda.

**Keywords:** leadership; formal caregiver; patient; LTC; bibliometric.

#### RESUMO

Realizaremos uma análise bibliométrica em pesquisas sobre liderança em cuidadores formais em ambientes geriátricos, examinando a associação entre esses profissionais e a liderança. Nosso estudo teve como objetivo identificar tendências e indicadores por meio da análise de artigos publicados na plataforma Web of Science (WoS) de 1990 a 2022. Os dados da plataforma WoS foram coletados e analisados por meio de operadores booleanos para identificar artigos que atendessem aos seguintes critérios: publicação antes de 2022 e

**Miriam Teresa Etges**  
**metges@gmail.com**  
*Doutoranda em Projetos,  
foco em Gestão Empresarial e  
Gestão do Conhecimento pela  
Universidad Internacional  
Iberoamericana - UNINI,  
México.*

enfoque na relação entre "liderança", "cuidador formal" e "idoso", "idoso" ou "paciente". As investigações tiveram como foco principal a enfermagem, com 53% das publicações provenientes das ciências administrativas. As pesquisas norte-americanas respondem por 38% da produção científica nessa área. A relação entre liderança e cuidadores de idosos tem recebido pouca atenção do ponto de vista gerencial. Com base em uma análise de conteúdo de publicações recentes, são apresentadas oportunidades potenciais de pesquisa neste campo, fornecendo pistas para uma futura agenda de investigação. Palavras-chave: liderança; cuidador formal; paciente; LTC; bibliométrico.

## 1 INTRODUCTION

Aging is often accompanied by chronic-degenerative diseases, cognitive and functional disabilities (ROQUETE; BATISTA; ARANTES, 2017), and increased demand for care (LACERDA *et al.*, 2021). According to the World Population Aging (2019), in 2019 there were 702.9 million people over 65 years old, with a projection of 1,548.9 million in 2050 (UN, 2021). In Latin America and the Caribbean, there are currently 56.4 million people aged 65 and over, with a projection of 144.6 million for 2050. There are 12.0 million elderly people aged 80 or more in 2019, with a projection of 41.4 million by 2050. Life expectancy at birth in Latin America and the Caribbean is 78.5 years for women and 72.0 years for men (UN, 2021). As a result, there is a growing need for professionals trained in elderly care, as well as specific facilities as long-term care institutions (LTCs), to provide this care (ALCÂNTARA; CAMARANO; GIACOMIN, 2016; CAMARANO; BARBOSA, 2016; FAGUNDES *et al.*, 2017). To meet this growing demand, it is necessary to provide care and services in homes, LTCs, and support units, as well as through independent caregivers trained for elderly care (WANDERLEY *et al.*, 2020; SANTOS; SANTOS; SOUSA, 2021).

The governmental decisions implemented in recent years in Brazil have resulted in a catastrophic impact on public health, adversely affecting not only the well-being of individuals but also their overall quality of life (ORTEGA; ORSINI, 2020). The emergence of the COVID-19 pandemic has further exposed systemic issues in human resource management, unveiling a significant dearth of effective leadership (DEL PINO *et al.*, 2020). In the realm of public health management, the critical factor lies in the performance of leaders who possess the ability to serve as strategic thinkers and decision-makers (DESALVO *et al.*, 2017). The significance of leadership within the healthcare sector, particularly in long-term care facilities, has garnered attention, highlighting the existing gaps in research within this domain (BOURGEAULT *et al.*, 2022; ENGHIAI; VENTURATO; EWASHEN, 2021).

Long-term care institutions (LTCs) provide ongoing gerontogeriatric care in a home-like setting, with the necessary facilities for a healthcare organization (CAMARANO; BARBOSA, 2016; FAGUNDES *et al.*, 2017). Caregivers are at the center of this complex structure and must be able to handle unpredictable care situations and possess a range of skills, including emotional balance (MIZAN, 2019). Caregivers in LTCs must be able to observe and understand the elderly/patients as human beings, not just in clinical terms, and their role is distinct from that of a nurse.

There is a wide range of research on caregivers, including topics such as burnout and overload (BELLO CARRASCO; LÉON ZAMBRANO; COVENA BRAVO, 2019; RACHEL, 2018; TANAKA *et al.*, 2015), caregiver quality of life (DAHLRUP *et al.*, 2015; PRADO *et al.*, 2017; ZENG *et al.*, 2019), and caregivers of dependent/demented elderly (FIGUEIREDO *et al.*, 2021; MIYAMOTO; TACHIMORI; ITO, 2010; YIU; ZANG; CHAU, 2020). However, there is a shortage of research on the role of leadership in guiding caregivers and creating a positive environment in LTCs (KIA; HALVORSEN; BARTRAM,

2019). Health service leaders should prioritize ethics, sensitivity, and care in their competencies (ALOUSTANI *et al.*, 2020), as these are more important in this sector than others (SAHNE; SAR, 2017). A transformational leadership style that balances resources and work demands and prioritizes patient safety and caregiver needs can improve caregiver performance (SELJEMO; VIKSVEEN; REE, 2020). Caregivers in LTCs often form close bonds with the elderly (MIZAN, 2019). Fair and respectful leadership that prioritizes the needs of employees, patients, and the institution can lead to improved caregiver performance (KIA; HALVORSEN; BARTRAM, 2019) and customer satisfaction, ultimately improving the quality of life of seniors (NG; LUK, 2019).

The study of leadership in the healthcare environment has gained significant interest in recent years. The emergence of COVID-19 highlighted systemic problems in human resource management and a lack of leadership (DEL PINO *et al.*, 2020). Leadership can improve the quality of care provided to patients and reduce healthcare costs by reducing staff turnover (ENGHIAD; VENTURATO; EWASHEN, 2021). Leaders play a central role in contributing to a competitive advantage (SAHNE; SAR, 2017) through the combination of knowledge and skills that support innovation and service improvement (SMITH *et al.*, 2018). Depending on the leadership style, LTCs may experience higher levels of team commitment, lower turnover, job satisfaction, fairness, and organizational motivation, and less psychological distress (HEIMANN; INGOLD; KLEINMANN, 2020; MITCHELL; AMBROSE, 2007; WANG; HSIEH; WANG, 2020).

There has been a growth in literature on leadership in healthcare (ÖZER *et al.*, 2017; SANTOS *et al.*, 2020; SMITH *et al.*, 2018), demonstrating the relevance of leadership in healthcare and LTCs for the elderly and the quality of care provided (BOURGEAULTL *et al.*, 2022; SAHNE; SAR, 2017). Therefore, leaders must have a thorough understanding of their role, the actions within their competence, and the activities of the team under their responsibility (KILIÇ;

GÜNSEL, 2019; SONNINO, 2016) to optimize the well-being of the leader-caregiver-patient chain. Nursing management studies have also highlighted the need for leadership changes to improve team satisfaction and retention, as well as patient satisfaction and well-being (ENGHIAD; VENTURATO; EWASHEN, 2021). Leadership in LTCs has been studied from various angles, including the impact of nursing leadership on patient outcomes and employee satisfaction (ENGHIAD; VENTURATO; EWASHEN, 2021), the differentiated vision of ethics and leadership in health (SAHNE; SAR, 2017), and the concept of shared or multiple leadership in health (BOURGEAULTL *et al.*, 2022). The investigation of leadership in healthcare and LTCs must consider the interprofessional team environment and a vision of innovation and continuous improvement centered on patient well-being (MIZAN, 2019). However, there are still significant gaps in the research on leadership in LTCs (BOURGEAULTL *et al.*, 2022). Based on a review of the literature, the following study opportunities were identified: 1) LTCs as a positive research scenario; 2) intrapreneurship as a human resources tool; and 3) caring for the caregiver.

The aim of this study is to conduct a bibliometric analysis of research on leadership related to the supervision of formal elderly caregiver activity. To achieve this goal, we will search for articles published on the Web of Science and process the data in the VOSviewer software. In our review of the literature, we will examine the impact of ethical leadership on the care of the elderly. We will also perform a content analysis of recent research to identify gaps and potential future research opportunities in this field. This analysis suggests that ethical leadership leads caregivers to adopt a customer-oriented approach, reduces stress and burnout among professionals, and enhances patient satisfaction with the service, satisfaction with life, and the quality of interactions with the elderly. Therefore, this investigation innovates, filling a gap in the leadership field and investigating its particular role in an environment where the combination



of efficiency, ethics, and humanism is crucial to ensure the care of the residents and the effectiveness of the LTC management.

The article is structured as follows: in section two, we present a literature review on the perspective of leadership and caregivers of elderly people in LTCs, examining how the topic has been studied. In section three, we describe the research method, and in section four, we present the results. Based on these results, we discuss the topic in section five and conclude with contributions, limitations, and suggestions in section six.

## 2 LITERATURE REVIEW

### 2.1 FORMAL CAREGIVER

Formal caregivers are individuals who provide care or assistance as part of a formal service system and are qualified to meet the various demands of their role (CAMARANO; BARBOSA, 2016). These professionals may work in the public or private sector, either independently or in a patient's home (CAMARANO *et al.*, 2010; SILVA *et al.*, 2015), and should receive specialized and ongoing training in order to develop a humanized attitude towards care (SILVA *et al.*, 2015). Caregivers may sometimes be called upon to replace friends and family members in providing care to patients (MIZAN, 2019). In addition to addressing physical symptoms of illness and aging, caregivers should also be able to provide spiritual support in order to promote autonomy and dignity throughout a patient's life (MARTINEZ-RODRIGUEZ; HIDALGO-ANDRADE, 2020). Caregivers should be trained to understand that disease is a part of the aging process but not the central focus and should be able to maintain emotional balance while dealing with the range of emotions that arise from daily contact with institutionalized elderly individuals (MIZAN, 2019).

As a patient-centered profession, emotional involvement can lead to tension and potentially lower quality of life for caregivers (VICENTE; OLIVEIRA, 2015), as well as worse physical health and lower psychological well-being

(FLESCH *et al.*, 2017). While caring for others can be rewarding and lead to commitment and resilience at work, caregivers may also experience compassion fatigue due to frequent exposure to deteriorating patient health, the grieving process, and the inevitability of death (BARBOSA; NORONHA; ARAÚJO, 2017; FLESCH *et al.*, 2017; MARTINEZ-RODRIGUEZ; HIDALGO-ANDRADE, 2020). Caregivers may encounter sadness and loneliness in institutionalized elderly patients and must cope with the consequences of dementia, such as aggressiveness, forgetfulness, and the inability to communicate, which can lead to a range of conflicting emotions (MIZAN, 2019). The demands of this work can lead to high levels of stress and burnout, particularly if caregivers lack the necessary training and resources to support their psychological well-being (FIGUEIREDO *et al.*, 2021; KUNKLE; CHAPERON; HANNA, 2020).

Supporting caregivers from an organizational perspective is crucial for their job satisfaction and performance (MARTINEZ-RODRIGUEZ; HIDALGO-ANDRADE, 2020). Caregivers should be trained in processes of self-awareness and resource discovery to help them cope with the emotional demands of their role (MIZAN, 2019). At the same time, caregivers should have access to professionals or leaders who can listen to their complaints, pains, anguishes, and sufferings and provide spaces for discussion to alleviate distress (MIZAN, 2019; VICENTE; OLIVEIRA, 2015). Effective leadership has been identified as a factor in caregiver satisfaction and retention, leading to improved quality of life for caregivers and patients (BOURGEAULT, 2021; ENGHAD; VENTURATO; EWASHEN, 2021). Long-term care facilities (LTCs) aiming for good business performance should foster the personal qualities of caregivers and the unique characteristics of the organization that have a positive impact on caregivers' attitudes towards care, thus preventing negative behavioral attitudes (HWANG; KUO, 2021). Leading by example, rather than just by words, can be more effective in motivating care quality for patients, as it involves sharing values and beliefs with the

team (ENGHIAD; VENTURATO; EWASHEN, 2021; SAHNE; SAR, 2017). Despite the many studies conducted in this field, there is still a lack of knowledge and inconsistency in understanding the roles of leadership, supervision, and management in a long-term care environment (BOURGEAULT *et al.*, 2022).

## 2.2 LEADERSHIP

Leadership has been the subject of numerous studies in both the academic and business worlds (BACKMAN *et al.*, 2021; BERRIDGE *et al.*, 2020; SELJEMO; VIKSVEEN; REE, 2020). According to Sahne and Sar (2017), leadership is a long-standing concept that refers to the ability to influence others. Winston and Patterson (2006) argue that leaders are individuals who select, equip, and train followers with diverse gifts, skills, and the ability to focus on the mission and goals of the organization, inspiring them to devote emotional and physical energy to the pursuit of these goals with spiritual enthusiasm (GANDOLFI; STONE, 2018). Northouse (2013) notes that leadership is a complex and multi-dimensional construct, and Bass (1998), Graen (1976), Greenleaf (1970), and Hersey & Blanchard (1992) argue that understanding a person's characteristics, style, task behaviors, and relationship behaviors in relational contexts is necessary to define them as a leader (MIKKELSON; SLOAN; HESSE, 2019). In today's interconnected world, people are led by various leaders and managers from both business and social contexts (KILIÇ; GÜNSEL, 2019). Leadership is distinct from management and is not solely attributed to an individual, as it is primarily a relationship and influence dynamic between leaders and followers. It entails driving changes that align with shared objectives, encompassing four fundamental elements: (a) relationships founded on influence, (b) the involvement of individuals in the leader-subordinate association, (c) the pursuit of desired changes by both leaders and followers and (d) the existence of shared goals between leaders and followers (ROSARI, 2019).

Several studies have focused on developing leadership in the healthcare field, but little

research has been done on the effectiveness of leadership in the performance of diverse, multi-specialty healthcare teams (SMITH *et al.*, 2018). Leadership can be based on work orientation, person orientation, or the relationship between leader and followers (SAHNE; SAR, 2017). According to Bruno, Dell'Aversana, and Zunino (2017), research on leadership generally falls into two categories: relationship-oriented leadership and task-oriented leadership. Transformational leadership, a relationship-oriented type of leadership, has been shown to improve staff retention and job satisfaction in nursing services (ROBBINS; DAVIDHIZAR, 2020; SPECCHIA *et al.*, 2021). Gardner *et al.* (2020) report that the theory of transformational leadership remains popular and has inspired new approaches such as leadership and diversity, leadership and emotions, strategic leadership, and destructive leadership (GARDNER *et al.*, 2020). Seljemo, Viksveen and Ree (2020) found that transformational leadership is important for improving patient safety in nursing homes (SELJEMO; VIKSVEEN; REE, 2020). In long-term care (LTC) settings, this leadership style can help to improve patient safety, balance resources, and demands, and create a culture of safety in healthcare services (KEISU; ÖHMAN; EENBERG, 2018; SELJEMO; VIKSVEEN; REE, 2020). Ethical leadership, another relationship-oriented type, is gaining attention in healthcare, particularly in LTC settings (SAHNE; SAR, 2017; ALOUSTANI *et al.*, 2020; ÖZDEN *et al.*, 2019). Ethical leaders in healthcare establish clear ethical standards and guidelines and serve as role models by acting in accordance with them (SAHNE; SAR, 2017). Ethical leadership is associated with customer-oriented behavior (KIA; HALVORSEN; BARTRAM, 2019) and can improve caregiver ethical behavior in the day-to-day care of the elderly (PODGORICA *et al.*, 2021). Ethical leadership also promotes the physical, mental, and social well-being of followers (RUDOLPH; MURPHY; ZACHER, 2020). The quality of leadership in LTC is an important factor in the workplace environment and the quality of care provided (BOURGEAULT, 2021).

The evolution of leadership has undergone three phases since the beginning of the 20th century, according to Buchanan (2013). These phases are “command and control” in the 1980s, “enabling and tracing” in the mid-2000s, and “connecting and nurturing” in the current approach. Early theories suggested that trait-based leadership was a good approach (SHAZIA; ANIS-UL-HAQ; NIAZI, 2014; GANDOLFI; STONE, 2018). It led to the misconception that leaders are born rather than made. However, Kurt Lewin (1939) proposed that leaders can be made and not necessarily born. Lewin, Lippit & White (1939) also introduced the classification of three leadership styles: autocratic, democratic, and laissez-faire, which paved the way for future styles. These styles focus on the leader-follower relationship and how the actions of one affect the other (SHAZIA; ANIS-UL-HAQ; NIAZI, 2014). Leading involves influencing people toward a common goal (ARMANDI; OPPEDISANO; SHERMAN, 2003). The way a leader interprets their environment and how this influences their relationship with others also distinguishes one leader from another (TOSSE; TORBET, 2005; GANDOLFI; STONE, 2018).

A study by Gountas and Gountas (2016) found that effective leaders in healthcare services can contribute to the implementation of a culture that values the quality of care with a focus on patients (BRUNO; DELL’AVERSANA; ZUNINO, 2017). In these settings, the leader helps promote values, behaviors, and actions among caregivers while mediating conflicts in multifunctional teams to improve interpersonal relationships and the work environment. Leadership in the management of care is a complex task (ABOU RAMADAN; EID, 2020; BERRIDGE *et al.*, 2020). Customers expect businesses to be ethical and fair and provide good service quality and a good quality of life (HUANG; WEI; ANG, 2022; FATIMA, 2018). Therefore, strong leadership in long-term care (LTC) facilities is important as it can reduce negative patient outcomes such as infections, pressure ulcers, and behavioral problems (ENGHIAD; VENTURATO; EWASHEN,

2021; ROBBINS; DAVIDHIZAR, 2020) and improve patient satisfaction and quality of life (MANZOOR *et al.*, 2019).

According to Bourgeault (2021), the characteristics of those who manage an organization greatly influence the performance and results of the organization and its employees. In the field of care, leadership combines with ethical principles to provide support to the work of others and to care for their health (BACKMAN *et al.*, 2021; BERRIDGE *et al.*, 2020). From this perspective, leadership styles can impact multiple aspects, including organizational climate, knowledge management, customer orientation, motivation, and organizational results (RODRIGUEZ-PONCE; PEDRAJA-REJAS; GANGA-CONTRERAS, 2017). Leaders tend to lead their teams based on their working method, coordinate the team to achieve common goals, and make decisions in the face of specific situations and challenges. It promotes personal and collective growth, which can positively impact the quality of life of all team professionals and provide better elderly care (BACKMAN *et al.*, 2021; BERRIDGE *et al.*, 2020; SANTOS *et al.*, 2020).

This bibliometric analysis aims to investigate whether the relationship between leadership and elderly caregivers is addressed in the literature, how it is addressed, what correlations are made between leadership and the behavior of formal caregivers, and what the results of leadership in LTCs are in both the academic and business worlds.

### 2.3 LONG-TERM CARE

A long-term care (LTC) facility is a place of multidimensional care because aging involves not only social issues but also health concerns. As people age, their physical, cognitive, and mental capacities may decline, and they may develop various pathologies (MIZAN, 2019). LTCs require adequate human resources, consisting of specialized professionals who are prepared to care for residents and their pathologies (MIZAN, 2019).

The performance objectives of these facilities must be balanced with the satisfaction and well-being of patients (SANTOS; SILVA; GUTIERREZ, 2017). According to Spasova, Baeten and Vanhecke (2018), the European LTC service faces challenges in the quality of care, access and adequate provision, and financial sustainability, among others. In Brazil, there are more than 2,000 nonprofit organizations that provide specific care for the elderly (MDH, 2020). The monthly cost of each resident varies between R\$ 1,700.00 to R\$ 2,300.00, and its main source of funding is the residents' monthly fees paid with their retirement (MDS, 2020). The monthly income, in 2020, of 69% of the elderly was up to 2 minimum wages (MMFDH, 2022). The most effective governance approach for LTCs and the best way to integrate formal and informal care is to adopt a partnership-based approach to care delivery (CASANOVA, 2018). However, Santos, Silva and Gutierrez (2017) found that there may be a mismatch between technical quality indicators and quality-of-life indices for institutionalized elderly (SANTOS; SILVA; GUTIERREZ, 2017). Organizational virtues such as support, respect, meaning, inspiration, and forgiveness can influence people and contribute to a better life experience, leading to higher levels of job satisfaction and caregiver performance (MARTINEZ-RODRIGUEZ; HIDALGO-ANDRADE, 2020).

As such, it is the manager's responsibility to understand what motivates each employee and align their tasks accordingly. A supported, motivated, and emotionally balanced employee will be more efficient, which is an excellent strategy to improve customer-related results and the company's financial performance (LIMA, 2018; MOURA, 2015). A study by Keisu and Eenberg (2017) found that LTC first-level managers are important for creating a positive work environment, reducing workload and stress, promoting job satisfaction and employee engagement, and encouraging behaviors and customer-oriented solutions that lead to better outcomes for customers. (KEISU; ÖHMAN; ENBERG, 2018). According to Specchia *et al.* (2021), there is a significant correlation between leadership style and job satisfaction in health

services, which affects the performance of professionals, improves the work environment work and values the well-being of patients. Good leaders must model the behaviors they want to see replicated by their followers (HAROLDS, 2020), leading by example and getting involved (SAHNE; SAR, 2017). Competent leaders who promote happiness in the organization and prevent burnout can have a strong impact on patient satisfaction, safety, and quality of life, as well as on the productivity and financial efficiency of LTCs (HAROLDS, 2020). Leaders who acknowledge the impact they have on their subordinates (ROSARI, 2019) comprehend the significance of nurturing the personal attributes of caregivers and the organization (HWANG; KUO, 2021). These organizations (LTCs) are not merely transitional spaces for the elderly, but their ultimate dwelling (MIZAN, 2019).

### 3 METHODOLOGY

#### 3.1 BIBLIOMETRIC ANALYSIS AND GRAPHICAL VISUALIZATION

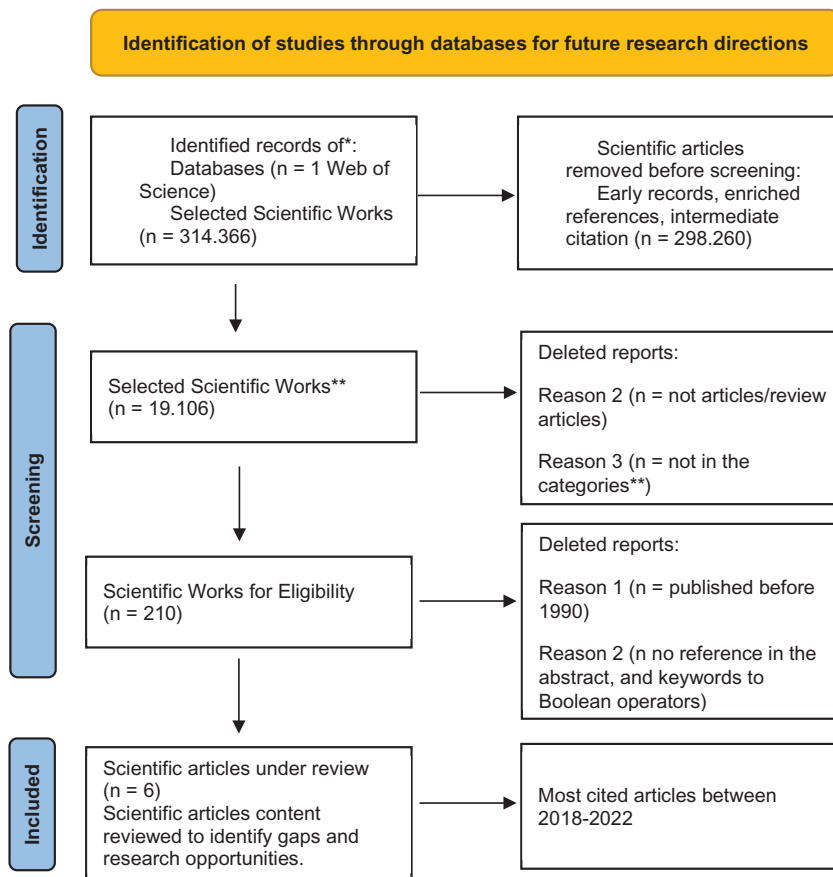
Bibliometric techniques are useful for performing statistical and qualitative analyses of publications and can help researchers investigate a particular topic. These analyses can provide insight into the development of a research area and assist in the formulation of research trends, guidelines, and policies (SHI, 2020). This bibliometric study aims to gain a deeper understanding of the relationship between leadership and formal caregivers through two stages: a bibliometric analysis and a content analysis of recent literature to identify future trends and research opportunities. The Web of Science database was used in this study because it is the oldest and most recognized bibliographic database and is widely used for analyzing scientific and technological production (MELO; TRINCA; MARICATO, 2021). The study also compared the results to those from other databases, such as SCOPUS, but no significant differences or relevant publications were found.

In this bibliometric analysis, statistical and mathematical tools are used to analyze written



publications such as journal articles (SHI, 2020) in order to identify relevant articles related to the research topic. The data for this analysis was collected from the Web of Science (WOS) platform in October 2022, covering the period from 1990 to 2022. The WOS database was chosen because it is widely accessible and easy to interpret. The keywords used in the search were: “leadership” and “formal caregiver” or “elderly caregiver” and “elderly” or “senior” or “patient” and “long-term care”. In addition to this analysis, the VOSviewer software was used to generate scientific landscapes and contact networks and to analyze keywords, authors, organizations, and high-frequency countries. A search on the WoS platform yielded 236 articles containing the proposed keywords; however, the keyword “formal caregiver” was not found in any of the articles during the analyzed period. The eligibility criteria for the articles were: publication before 2018 and a relationship to “leadership”, “patient”, “elderly”, “senior”, “formal caregiver” or “long-term care” (Figure 1).

Figure 1 - Identification of studies through databases for future research directions



\*The research for this study began with articles on leadership and social responsibility published in English between 1990 and 2022, which were listed in the Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED), Social Sciences Citation Index (SSCI), and Emerging Sources Citation Index (ESCI). In order to capture all relevant topics, we used keywords with truncation symbols and Boolean operators in the database search.

\*\*The keywords used were: “leadership” and “formal caregiver” and “elderly” or “senior” or “patient” and “long term care”, with the Boolean operators “AND” and “OR”. The categories of publications searched in the WOS database included economics, ethics, management, nursing, business, gerontology, and geriatrics.

Source: authors.



The data for this study was obtained from a public database and did not require contact or interaction with human subjects, so there are no ethical issues related to the data and institutional approval was not required.

## 4 DATA ANALYSIS

### 4.1 PUBLICATIONS BY YEAR

The first published record related to the keywords for this study was found in the Web of Science (WoS) in 1991, published in the Journal of Clinical and Experimental Gerontology in the United States. As shown in Table 1, the research in this area does not follow a linear growth pattern, with no publications in 2007 and 2012. The highest number of publications, 44, was reached in 2020. The scientific community is still little interested in the topic of leadership and caregivers for the elderly. In 2020 there was an increase in production, perhaps due to the incidence of Covid-19, with 44 publications (20.952%). The categories of management and business only account for 53,810% of the publications from 1990 to 2022. It should be noted that the data collection for this study

took place in November 2022. It highlights the need for the field of administration to focus on this topic, as a healthy life is a fundamental right of the individual (SAHNE; SAR, 2017).

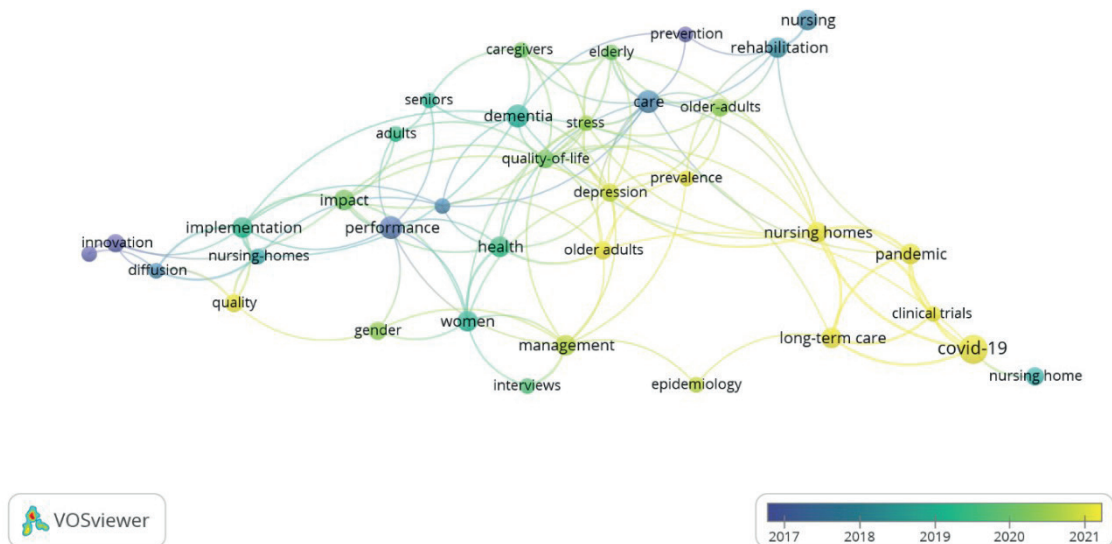
### 4.2 PUBLICATIONS BY OF JOURNAL

During the analysis of publications by periodicals, a total of 114 titles from different sources were found based on the 210 articles. The journals are linked to the area of Geriatrics Gerontology, and Business. Of the 114 journals found, 50% had a concentration of production between 4 and 8 published articles, followed by 30% with three (3) publications. These indices are interesting for assessing the volume of publications and demonstrate the need for further research in the area of the chosen keywords.

### 4.3 KEYWORD ANALYSIS

It is important to analyze keywords in order to classify the 210 articles in the sample. This analysis allows us to identify the most frequently occurring topics in the studied area. The word “leadership” does not appear in any cluster. A total of 36 keywords were found, which generated six clusters.

Figure 2 - Analyze keywords



Source: WoS and VOSviewer.

The timeline shows the occurrence of the keywords throughout the studied period. From left to right, the keywords “care” and “nursing” appear initially, followed by “quality of life” and “long-term care”. The keyword “nursing homes” appears before “long-term care”. It is noteworthy that the keywords “management” and “clinical trials” appear on the right side of Figure 2, which represents the period closer to 2022. Table 1 presents the respective clusters and the main keywords of each one.

Table 1 - Respective clusters and the main keywords of each one

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
<b>9 items</b>	<b>7 items</b>	<b>6 items</b>	<b>6 items</b>	<b>5 items</b>	<b>3 items</b>
care	Adults	<b>Clinical trials</b>	Diffusion	Epidemiology	Health
Depression	<b>Caregivers</b>	Covid-19	Implementation	Gender	Older adults
<b>Elderly</b>	Dementia	<b>Long-term care</b>	India	<b>Interviews</b>	people
Nursing	<b>Impact</b>	<b>Nursing home</b>	Innovation	Management	
Older-adults	Performance	<b>Nursing homes</b>	Nursing-homes	women	
<b>Prevalence</b>	Quality-of-life	pandemic	quality		
Prevention	<b>seniors</b>				
Rehabilitation					
stress					

Source: VOSviewer.

Table 5 shows the temporal sequence of keywords by color. The color yellow represents keywords that are closer to 2022, where the keyword “long-term care” appears with five (5) occurrences. In cluster 1, the keyword with the most occurrences is “care” (6), while the keyword “elderly” has only three (3) occurrences. The keywords “caregivers” and “seniors” appear in cluster 2, both with three (3) occurrences. Cluster 3, which includes the keyword “long-term care,” also contains the keywords “nursing home,” “clinical trials,” and “covid-19.” Researchers are gradually showing increasing interest in the keywords “management,” “quality,” “life-quality,” and “nursing homes.” The highest number of occurrences, 10, was for the keyword “covid-19,” which suggests that the increase in investigations may have been due to the pandemic.

#### 4.4 A GEOGRAPHICAL ANALYSIS OF PUBLICATIONS

The analysis of publications on the topic based on the authors’ country of origin reveals

that the topic has a global scope, as there are publications from about 42 countries. It means that there is at least one article published in each of these countries. An analysis of Web of Science data from 42 countries shows that 25 countries achieved a two-article index. The United States is the country with the most articles, with 81, followed by India with 14, England with 13, and Canada with 10. Brazil ranks sixth with six (6) articles.

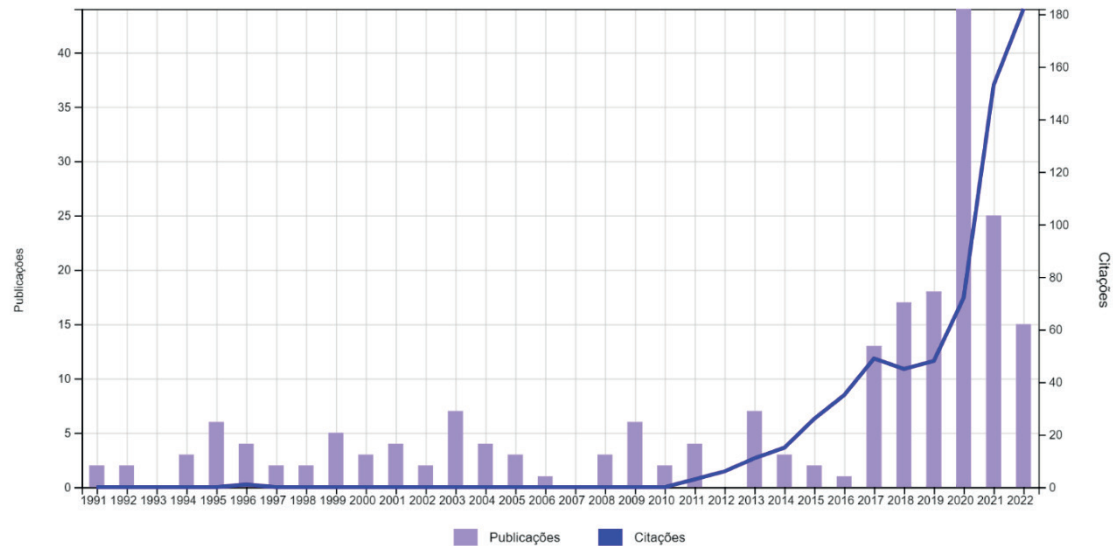
#### 4.5 ANALYSIS OF PUBLICATIONS BY ORGANIZATION

Analyzing the production of articles from the perspective of universities, it can be seen that there is a balance among the top ten presented. Out of a total of 210 articles, the Web of Science survey identified 420 consolidated organizations. The University of North Carolina ranks first in terms of article production, with eight (8) articles, representing 3.810% of the 210 articles.

Performing a citation analysis of articles reveals the efforts of researchers in a specific

field of investigation. Bibliometric analysis can highlight developments in a particular field, contributing to the identification of new research trends, policy formulation, or the development of new clinical guidelines (SHI, 2020). Graphic 1 shows the trend in publications and citations, with an exponential increase in production in 2020 and a corresponding increase in citations. It is possible that the influence of the pandemic played a role in this period, leading the scientific community to increase intellectual output. Table 2 shows the ten articles with the highest number of citations.

Graphic 1 - Trend in publications and citations



Source: WoS.

Table 2 - Articles with the highest number of citations

Nº	Title	Authors	Citations	Average per Year	Objectives
1	Cutpoints for Low Appendicular Lean Mass That Identify Older Adults With Clinically Significant Weakness	Cawthon, Peggy M. et al., (2014)	214	24,89	The aim of this study is to validate cutoff points and definitions based on discrimination and prediction, using an approach based on data from several cohort studies of Sarcopenia
2	Nutrition Status Among Residents Living in a Veterans' Long-Term Care Facility in Western Canada: A Pilot Study	Bostroem, Anne-Marie et al., (2011)	93	7,75	The study sought to examine the nutritional status of LTC veterans to determine whether or not nutrition should be a priority for long-term care professionals
3	Lessons learned from frontline skilled nursing facility staff regarding COVID-19 vaccine hesitancy	Berry, Sarah D. et al., (2021)	47	23,5	Through virtual meetings with qualified nursing professionals in the USA, the study sought to verify the reason for hesitation in vaccinating against Covi-19, where leadership and all team professionals participated.

4	Exploring Health Benefits through Senior Center Engagement: A Qualitative Investigation of Older Korean Immigrants	Kim, Junhyoung; Kim, Jaehyun (2021)	23	5,75	The study sought to identify the benefits of ethno-specific senior centers for older Korean immigrants.
5	Health and Psychosocial Needs of Older Adults Who Are Experiencing Homelessness Following Hospital Discharge	Canham, Sarah L. et al., (2020)	18	6	The authors sought to identify the needs of elderly homeless people after hospital discharge.
6	Chinese whispers: COVID-19, global supply chains in essential goods, and public policy	Evenett, Simon J. (2020)	15	5	The article evaluates the international and Chinese role in the interdependence of drug supply between countries and the formulation of policies for this purpose.
7	A mobile unit overcomes the challenges to monoclonal antibody infusion for COVID-19 in skilled care facilities	Tulledge-Scheitel, Sidna, et al., (2021)	14	7	The article shows the joint work between skilled nursing facilities and the Mayo Clinic for specific and emergency treatment in elderly patients with Covid-19.
8	Tube Feeding in Individuals with Advanced Dementia: A Review of Its Burdens and Perceived Benefits	Ijaopo, Ezekiel Oluwasayo; Ijaopo, Ruth Oluwasolape (2019)	13	3,25	The study shows the benefits and burdens of tube feeding in elderly and demented patients.
9	Differences in Sexual Behaviors Among Unmarried Sexually Active Students at 2- and 4-Year Colleges	Gonzalez-Guarda, Rosa M. et al., (2014)	13	1,44	The authors sought to identify sexual risk behavior among 2 and 4-year university students in Minnesota/USA
10	Dedicated to the Mission: Strategies US Department of Veterans Affairs Home-Based Primary Care Teams Apply to Keep Veterans at Home	Haverhals, Leah M. et al., (2019)	12	3	The article sought to identify strategies to support frail, disabled, and chronically ill veterans in need of long-term care to remain at home rather than institutionalized care.

Source: Authors, from Web of Science (2022).

#### 4.6 ANALYSIS OF AUTHORS

This analysis presents the authors' production and publication. The most relevant ones, with a focus on American author David Gifford, MD, MPH, Executive Committee, Health Care Systems (HCS) Core, Senior Vice President, Quality and Regulatory Affairs, American Health Care Association/National Center for Assisted Living (AHCA/NCAL), who has 6 out of 210 publications.

Bibliographic coupling refers to the proximity between two articles as measured by the comparison of their references. The more shared references two articles have, the greater

the similarity between them, which can be thematic, theoretical, methodological, or other shared characteristics (GRÁCIO, 2016). Therefore, bibliographic coupling occurs when a connection is established between two articles using the same references. In this way, the bibliographic coupling between two articles does not change over time, as the frequency of this coupling is fixed, making it a retrospective analysis. The American author David Gifford closely collaborates with Brown's faculty on pragmatic trials, helping to identify, prioritize, and implement studies that rigorously test interventions to improve care for the elderly. Dr. Gifford has six (6) documents with 73 citations.

## 5 DISCUSSION

A literature review aims to verify the current state of research on a particular topic by using specific keywords. Our study focuses on understanding how LTC leadership is being investigated and the focus of this research. We identified the institutions and countries that publish the most on this topic, the categories of journals and which countries are most intensely involved in this topic, as well as the organizations that encourage research. From a selection based on the reading of abstracts from 2018 to 2022, which represents 56.666% of the total articles found, we found six (6) articles that contained some reference linked to the searched keywords within the universe of 210 articles. The outcome of our review identified 3 important areas of focus for LTCs: (1) LTCs as a fertile ground for health investigations and management; (2) the development of leadership based on intrapreneurship; and (3) the importance of caring for caregivers. These three areas identified in Table 9 point to important research opportunities and represent research fields and contexts to be explored and developed.

Opportunity 1 highlights the LTC environment as an excellent field for investigations to improve health and care.

Gurwitz *et al.* (2022) focus on the LTC environment for clinical investigations, generating recommendations. The study by Levy *et al.* (2022) identified cross-cutting principles, such as stakeholder involvement, diversity and inclusion, organizational tension and readiness, and the potential for learning from adaptations in an LTC setting for the dissemination and implementation of experimental interventions. Therefore, it is important for future research to involve LTC leadership as an agent of these transformations, serving as a link between the different parts of the LTC organization: caregivers and seniors.

The possibility of developing leadership through intrapreneurship is addressed by Trochéz *et al.* (2021) in Opportunity 2. It highlights the empowerment of employees, the fulfillment of business objectives, and the improvement of job satisfaction (SPECCHIA *et al.*, 2021), as well as the implementation of employees' life projects. Leaders in health services need to demonstrate their vision through their actions rather than just their words in order to achieve the goal of providing good care to the team (SAHNE; SAR, 2017). As the keyword "leadership" does not appear in the timeline, only "management" appears in cluster 5, it is certainly an interesting opportunity for future research in LTC environments.

Opportunity 3 highlights the importance of caregivers as an essential part of the care process. Understanding that caregivers are internal clients who need attention and support, they can return through good care of the elderly, particularly those with dementia (PLOEG *et al.*, 2020). This perspective is supported by the study by Ferreira *et al.* (2020), which addresses the need for self-care among caregivers when the elderly return home from the hospital or LTC. Although it is not an investigated keyword, "prevention" appears in cluster 1 with three (3) occurrences, and studying caregiver health prevention is important. It is an interesting perspective that could be used in future studies on LTCs, where leadership could be directed toward managing the needs and care of caregivers while also



managing care for the elderly. These studies demonstrate the importance of caregivers and that their well-being is crucial for providing good care to the elderly.

Based on this data, the focus of research on leadership in LTC appears to be relevant. Researchers emphasize the importance of the LTC environment for innovative clinical outcomes in elderly care (GURWITZ *et al.*, 2022). By utilizing the numerous cross-sectional possibilities available in this setting (LEVY *et al.*, 2022), it will be possible to promote intrapreneurship within the care team (TRÓCHEZ *et al.*, 2021). It, in turn, will lead to viewing the caregiver as an internal client (PLOEG *et al.*, 2020) and enable the caregiver to prioritize self-care (FERREIRA *et al.*, 2020). Additionally, involving family members in the care procedures for their loved ones (ANIEMEKE *et al.*, 2018) fosters a comprehensive understanding of the scope of the investigation and the various innovative scenarios that can be explored within the LTC environment.

Our investigation into how the issue of leadership and formal caregivers in LTC has been addressed raises important questions for further exploration. The leadership focused on caregivers, based on a holistic view of care with ethics and commitment, may be a promising area for future research. As global aging is increasing, the scientific community needs to urgently address the professionalization of LTC management, and leadership plays a central role in this process. In summary, the field of research on this topic is still vast. The approaches could be expanded to consider the caregiver as a being affected by various emotions and the lack of an ethical leader, as well as the emotional interrelationship between caregiver and elderly person. Recognizing that in addition to care techniques, there is an emotional relationship that impacts the overall result of this care, both human and organizational, whether in terms of financial performance or talent retention through effective leadership.

Table 3 - Study of opportunities in humanly and organizational long-term care leadership

Area	Title	Quotes	Goals	Suggestions
1	Advancing clinical trials in nursing homes: A proposed roadmap to success, Gurwitz, J. H., et al., 2022. Geriatric Nursing.	6	Faced with the emergency of care during the Covid-19 pandemic, a research network of clinical trials in LTC was created as a favorable scenario, where a script and recommendations for LTCs were developed.	The pandemic scenario provided a close look at LTCs and their research potential. With this, this investigation sought to improve the capacity of research companies in LTC for the elderly. In future research, it will be interesting to pay attention to the role of leadership in this environment.
1	Pragmatic Trials in Long-Term Care: Implementation and Dissemination Challenges and Opportunities, Levy, C., et al., 2022, Journal of the American Medical Directors Association	4	Experts experienced in conducting pragmatic policy development trials for nursing homes and participants in long-term care and advocacy efforts have identified key cross-cutting principles for the dissemination and implementation of pragmatic experimental interventions in LTC.	The authors identified the cross-cutting principles for implementing pragmatic experimental interventions in LTC as being important for policy development for nursing homes and in advocacy and care delivery. The study sought a way to overcome barriers and produce reproducible results in LTC from programmatic trials. Investigating, in the future, the role of leadership in this environment and its performance with formal caregivers and, consequently, with the elderly will be interesting.
2	Intrapreneurship in Small Organizations: Case Studies in Small Businesses, Trochez, D. X. S., et al., 2021, Esic Market	2	The investigation shows the possibility of encouraging leadership through intrapreneurship.	Companies seek to fulfill their goals, and for that, employees are fundamental. The authors understand this and point out the importance of intrapreneurship for this purpose, stimulating leadership. The study sought to show the possibility of small companies leveraging innovation through intrapreneurship. A study on the leadership profile in an LTC environment aiming at continuous care improvements will be interesting.
3	Caregivers of older adults with dementia and multiple chronic conditions: Exploring their experiences with significant changes, Ploeg, J., et al., 2020, Dementia-International Journal of Social Research and Practice	10	The study sought to find out about changes in caregivers of elderly people with dementia and the supports used by caregivers. The authors point out the importance of seeing caregivers as clients by health care providers.	Identifying self-care changes in caregivers and how they face these changes is the focus of the investigation. The study is based on family caregivers, but it will be important in a future study to take this approach to ILPIs, verifying the possibility of leadership developing the role of healthcare providers.
3	Transitional care to caregivers of dependent older people: an integrative literature review, da Silva Ferreira, B. A., et al., 2020, Revista Brasileira de Enfermagem	7	The literature review sought to identify the needs of caregivers of dependent elderly people in their self-care in the transition from hospital to home.	The role of the caregiver is fundamental in caring for the frail elderly. The study points to the importance of transactional care for this caregiver. The authors of this literature review approach the family caregiver. In the future, it may be investigated under the same aspects in ILPIs. Verify the nurse's role as a leader, as a care manager for the elderly, and as a manager of the formal caregiver's needs and care.
3	Collaboration Between a Post-Acute & Long Term Care Facility and It's Family Council in Better Serving It's Patients, Families, and Staff, Aniemeke, C., et al., 2018, Journal of the American Medical Directors Association	0	The article shows the importance of joint action by the leadership of a health unit to reduce the concern of family members of the elderly through objective and enlightening formal meetings, reaching caregivers as well.	The authors sought to formally present the validity of the structure of the meetings of the Family Councils in LTC as a tool for improving care for the elderly. By identifying the importance of joint actions in favor of effective care for the elderly, for all parties involved: care unit, leaders, family members, and caregivers, it will be interesting to investigate the ILPI units and their formal management organization and the best leadership profile for this purpose.

Source: authors.

## 6 CONTRIBUTIONS, LIMITATIONS, AND SUGGESTIONS

### 6.1 CONTRIBUTIONS

This study offers several important insights. First, our analysis of the publication record from 1990 to 2022 revealed that there were no publications from the years 1993 to 2007, with the greatest number of publications appearing in 2020 (44 articles, or 20,952%) and 2021 (25 articles, or 11,905%). In total, 210 articles were published during this period. Second, analyzing the six most cited articles, we found that there is significant interest in optimizing services, improving financial results, and assisting in elderly care (GURWITZ *et al.*, 2022; LEVY *et al.*, 2022). Levy *et al.* (2022) argues that, by taking cross-cutting principles into account, it is possible to conduct more effective pragmatic experimental interventions, showing the field of geriatric clinics as a promising source of investigation. In the future, it will be interesting to study the role of leadership in these organizations, with the aim of helping caregivers to reduce overload, stress, and burnout. Third, the study by Trochéz *et al.* (2019) highlights the importance of worker empowerment, performance, and innovation in meeting business objectives and achieving life goals, although it does not specifically focus on caregivers of the elderly as workers. Taking a perspective on leadership in geriatric clinics can provide a focus on this topic. Leadership, being a relationship of influence aimed at achieving common goals, can contribute to more efficient and effective practices by adopting a holistic view of the work environment and the relationship between workers and caregivers. Fourth, our analysis of publication categories found that the Business and Management categories had more than 50 records, while the Gerontology, Nursing, and Geriatric Gerontology categories had 40 or more records. It demonstrates that the theme is being approached in a balanced way between these categories, without any

category standing out. Fifth, there has been insufficient exploration in the field of public and not-for-profit geriatric research. In future studies, it is crucial to engage these clinics as active contributors to providing high-quality care and achieving positive financial outcomes. This approach will improve the well-being of assisted elderly people and improve the overall management of public institutions.

### 6.2 LIMITATIONS, AND SUGGESTIONS FOR FUTURE RESEARCH

A bibliometric analysis is a statistical analysis of published research literature that measures various aspects of the publication and citation of documents. While bibliometric analysis can be a useful tool for identifying trends and patterns in research, it is important to be aware of its limitations. One limitation of bibliometric analysis is that it is based on published literature, so it may not accurately reflect all of the research that is being conducted in a particular field. Additionally, bibliometric analysis may be biased towards research that is published in English and in certain types of journals, so it may not accurately represent research that is published in other languages or in less mainstream outlets. Finally, bibliometric analysis relies on metrics such as the number of citations a paper receives (PODSAKOFF *et al.*, 2008), which may not necessarily reflect the quality or impact of the research. Articles in our sample are collected on one specific date from a single database, WOS. Even if WoS is one of the most reliable data sources (SALEEM *et al.*, 2021), other relevant papers might be lost in the process. Considering other databases like Scopus could help overcome this limitation and bring additional literature on the topic. The choice of all possible keywords to search the investigation articles may introduce possible bias and possible missing articles. Secondly, it can be challenging to ensure that the results come from a consistent and reliable data source, as issues such as ethical leadership and its application in healthcare can have various interpretations and definitions.

Therefore, developing methods for more accurately identifying the relationships between different pieces of research and mapping the intellectual structure of a field could be a relevant direction for future investigation. At the same time, research could be conducted on the use of bibliometric analysis in various contexts, such as evaluating research funding proposals or assessing the impact of research on society. Another suggestion for future bibliometric analysis research is examining the scientific community's interest in managing human resources in long-term care facilities (LTCs). Finally, it would be useful to study the impact of the pandemic on the overload of formal caregivers in geriatric homes, including the increase in stress for caregivers of the elderly and the performance of leadership during and after the pandemic.

## REFERÊNCIAS

- ABOU RAMADAN, A.; EID, W. Toxic Leadership: conflict management style and organizational commitment among intensive care nursing staff. **Evidence-Based Nursing Research**, v. 2, n. 4, p. 46-59, 2020. Doi:10.47104/ebnrojs3.v2i4.160.
- ALCÂNTARA, A. D.; CAMARANO, A. A.; GIACOMIN, K. C. **Política Nacional do Idoso: velhas e novas questões**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.
- ALOUSTANI, S. *et al.* Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. **BMC Nursing**, v. 19, n. 1, p. 1-8, 2020. Doi:doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1.
- ANIEMEKE, C. *et al.* Collaboration Between a Post-Acute & Long Term Care Facility and It's Family Council in Better Serving It's Patients, Families, and Staff. **Journal of the American Medical Directors Association**, v. 19, n. 3, p. B15, 2018. Doi:10.1016/j.jamda.2017.12.050.
- BACKMAN, A. *et al.* The influence of nursing home managers' leadership on person-centred care and stress of conscience: a cross-sectional study. **BMC nursing**, v. 20, n. 1, p. 1-8, 2021. Doi:10.1186/s12912-021-00718-9.
- BARBOSA, L. D.; NORONHA, M. H.; ARAÚJO, C. A. Qualidade de vida relacionada à saúde dos cuidadores formais de idosos intencionalizados em Natal, Rio Grande do Norte. **Revista Brasileira de Estudos da População**, v. 34, p. 391-414, 2017. Doi:10.20947/S0102-3098a0004.
- BELLO CARRASCO, L. M.; LÉON ZAMBRANO, G. A.; COVENA BRAVO, M. I. Factores que predominan sobrecarga en el cuidador formal e informal geriátrico con déficit de autocuidado. **Revista Universidad y Sociedad**, v. 11, n. 5, p. 385-395, 2019.
- BERRIDGE, C. *et al.* Leadership, staff empowerment, and the retention of nursing assistants: findings from a survey of US nursing homes. **Journal of the American Medical Directors Association**, v. 21, n. 9, p. 1254-1259, 2020. Doi:10.1016/j.jamda.2020.01.109.
- BERRY, S. D. *et al.* Lessons learned from frontline skilled nursing facility staff regarding COVID -19 vaccine hesitancy. **Journal of the American Geriatrics Society**, v. 69, n. 5, p. 1140-1146, 2021. Doi:10.1111/jgs.17136.
- BOURGEAULT, I. L. *et al.* Leadership for quality in long-term care. **Healthcare Management Forum**, v. 35, n. 1, p. 5-10, 2022. Doi:10.1177/08404704211040747.
- BRUNO, A.; DELL'AVERSANA, G.; ZUNINO, A. Customer Orientation and Leadership in the Health Service Sector: the Role of Workplace Social Support. **Frontier of Psychology**, p. 1920, 2017. Doi:10.3389/fpsyg.2017.01920.
- CAMARANO, A. A.; BARBOSA, P. Instituições de longa permanência para idosos no Brasil : do que se está falando? In: ALCÂNTARA, A. D.; CAMARANO, A. A.; GIACOMIN, K. C. **Política Nacional do Idoso: velhas**

- e novas questões. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. Fonte: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9146>
- CAMARANO, A. A. *et al.* **Cuidados de longa duração para a população idosa: um novo risco social a ser assumido?** Rio de Janeiro: [s.n.], 2010.
- CANHAM, S. L. Health and Psychosocial Needs of Older Adults Who Are Experiencing Homelessness Following Hospital Discharge. **The Gerontologist**, v. 60, n. 4, p. 715-724, 2020. Doi:10.1093/geront/gnz078.
- CASANOVA, G. T. S. Innovating long-term care provision in mediterranean welfare states: a comparison between Italy and Israel, Ageing and Social Policy. **Journal of Aging & Social Policy**. 2018. Doi:10.1080/08959420.2019.1589888.
- CAWTHON, P. M. *et al.* Cutpoints for Low Appendicular Lean Mass That Identify Older Adults With Clinically Significant Weakness. **The Journals of Gerontology Series a**, v. 69, n. 5, p. 567-575, 2014. Doi:10.1093/gerona/glu023.
- DAHLRUP, B. *et al.* Coping as a caregiver: a question of strain and its consequences on life satisfaction and health-related quality of life. **Archives of Gerontology and Geriatrics**, v. 61, n. 2, p. 261-270, 2015. Doi:10.1016/j.archger.2015.06.007.
- DESALVO, K. B. *et al.* Public Health 3.0: a Call to Action for Public Health to Meet the Challenges of the 21st Century. **Prev Chronic**, v. 7, n. 14, p. e78, 2017. DOI:<https://doi.org/10.5888/pcd14.170017>.
- DEL PINO, E. *et al.* What went wrong and what could be learned from the institutional and organizational Management of Care Homes during the Covid-19 pandemic in Spain. 2020. Disponível em: <https://ltcovid.org>: <https://ltccovid.org/2020/11/19/what-went-wrong-and-what-could-be-learned-from-the-institutional-and-organizational-management-of-care-homes-during-the-covid-19-pandemic-in-spain/>.
- ENGLIAD, P.; VENTURATO, L.; EWASHEN, C. Exploring clinical leadership in long-term care: an integrative literature review. **Journal of Nursing Management**, 2021. Doi:10.1111/jonm.13470.
- EVENETT, S. J. Chinese whispers: COVID-19, global supply chains in essential goods, and public policy. **Journal of International Business Policy**, v. 3, n. 4, p. 408-429, 2020. Doi:10.1057/s42214-020-00075-5.
- FAGUNDES, K. V. *et al.* Entidades de larga permanencia como alternativa para acoger adultos mayores. **Revista de Salud Pública**, p. 210-214, 2017. Doi:10.15446/rsap.v19n2.41541.
- FERREIRA, B. A. *et al.* Transitional care to caregivers of dependent older people: an integrative literature review. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73 n. 3, p. e20200394, 2020. Doi:10.1590/0034-7167-2020-0394.
- FIGUEIREDO, M. D. *et al.* Formal caregivers of dependent elderly people in the home: challenges experienced. **Ciência & Saúde Coletiva**, p. 37-46, 2021. Doi:10.1590/1413-81232020261.32462020.
- FLESCHE, L. D. *et al.* Aspectos psicológicos da qualidade de vida de cuidadores de idosos: uma revisão integrativa. **Geriatrics e Gerontologia Aging**, v. 11, n. 3, p. 138-49, 2017. Doi:10.5327/Z2447-211520171700041.
- GANDOLFI, F.; STONE, S. Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. **Journal of Management Research**, v. 18, n. 4, p. 261-269, 2018.
- GARDNER, W. L. *et al.* The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. **The Leadership Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 101-379, 2020. Doi:10.1016/j.leaqua.2019.101379.
- GURWITZ, J. H. *et al.* Advancing Clinical Trials in Nursing Homes: a Proposed Roadmap to Success. **Journal of the American Medical Directors Association**, v. 23, n. 3, 2022. Doi:10.1016/j.jamda.2021.11.034.



- HAVERHALS, L. M. *et al.* Dedicated to the Mission: strategies US Department of Veterans Affairs Home-Based Primary Care Teams Apply to Keep Veterans at Home. **Journal of the American Geriatrics Society**, v. 67, n. 12, p. 2511-2518, 2019. Doi:10.1111/jgs.16171.
- HEIMANN, A. L.; INGOLD, P.; KLEINMANN, M. Tell us about your leadership style: a structured interview approach for interview approach for assessing leadership behavior constructs. **The Leadership Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 101-364, 2020. Doi:10.1016/j.leaqua.2019.101364.
- HUANG, Y. S.; WEI, S.; ANG, T. The role of customer perceived ethicality in explaining the impact of incivility among employees on customer unethical behavior and customer citizenship behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 178, n. 2, p. 519-535, 2022. Doi:10.1007/s10551-020-04698-9.
- HWANG, H.; TU, C.; KUO, T. Correlates of perceived caring behaviour of formal caregivers in long-term care facilities: a cross-sectional survey. **Scandinavian Journal of Caring Sciences**, v. 36, n. 1, p. 225-234, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1111.scs.12981>.
- IJAPO, E. O.; IJAPO, R. O. Tube Feeding in Individuals with Advanced Dementia: a Review of Its Burdens and Perceived Benefits. **Journal of Aging Research**, p. 1-16, 2019. Doi:10.1155/2019/7272067.
- KEISU, B. I.; ÖHMAN, A.; ENBERG, B. Employee effort: reward balance and first-level manager transformational leadership within elderly care. **Scandinavian Journal of Caring Sciences**, v. 32, n. 1, p. 407-416, 2018. Doi:10.1111/scs.12475.
- KIA, N.; HALVORSEN, B.; BARTRAM, T. Ethical leadership and employee in-role performance: the mediating roles of organisational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. **Personnel Review**, v. 48, n. 7, p. 1716-1733, 2019. Doi:10.1108/PR-12-2018-0514.
- KILIÇ, M.; GÜNSEL, A. The Dark Side of the Leadership: the Effects of Toxic Leaders on Employees. **European Journal of Social Sciences**, v. 2, n. 2, p. 51, 2019. Doi:10.26417/ejss-2019.v2i2-64.
- KIM, J.; KIM, J. Exploring Health Benefits through Senior Center Engagement: a Qualitative Investigation of Older Korean Immigrants. **Activities, Adaptation & Aging**, v. 45, n. 1, p. 1-13, 2021. Doi:10.1080/01924788.2019.1698121.
- KUNKLE, R.; CHAPERON, C.; HANNA, K. M. Formal caregiver burden in nursing homes: a concept analysis. **Journal of gerontological nursing**, v. 46, n. 9, p. 19-24, 2020. Doi:10.3928/00989134-20200706-02.
- LEVY, C. *et al.* Pragmatic Trials in Long-Term Care: Implementation and Dissemination Challenges and Opportunities. **Journal of the American Medical Directors Association**, v. 23, n. 3, p. 339-344, 2022. Doi:10.1016/j.jamda.2021.11.024.
- LIMA, A. S. O impacto das práticas de gestão de pessoas sobre a motivação do colaborador em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 19, n. 1, 2018. Doi:10.25110/receu.v19i1.6432.
- MANZOOR, F. *et al.* Patient Satisfaction with Health Care Services; An Application of Physician's Behavior as a Moderator. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 18, p. 3318, 2019. Doi:10.3390/ijerph16183318.
- MARTINEZ-RODRIGUEZ, S.; HIDALGO-ANDRADE, P. Development of a cognitive-existential intervention to decrease compassion fatigue in formal caregivers. **Interdisciplinaria Revista de Psicología y Ciencias Afines**, v. 37, n. 2, p. 239-251, 2020. Doi:10.16888/interd.2020.37.2.15.
- MELO, J. H.; TRINCA, T. P.; MARICATO, J. M. Limites dos indicadores bibliométricos.

- cos de bases de dados internacionais para avaliação da Pós-Graduação brasileira: a cobertura da web of Science nas diferentes áreas do conhecimento. **Transinformação**, v. 33, p. e200071, 2021. Doi:10.1590/2318-0889202133e200071.
- MIKKELSON, A. C.; SLOAN, D.; HESSE, C. Relational communication messages and leadership styles in supervisor/employee relationships. **International Journal of Business Communication**, v. 56, n. 4, p. 586-604, 2019. Doi:10.1177/232948846687267.
- MITCHELL, M. S.; AMBROSE, M. L. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 1159-1168, 2007. Doi:10.1037/0021-9010.92.4.1159.
- MIYAMOTO, Y.; TACHIMORI, H.; ITO, H. Formal Caregiver Burden in Dementia: impact of Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia and Activities of Daily Living. **Geriatric Nursing**, v. 31, n. 4, p. 246-253, 2010. Doi:10.1016/j.gerinurse.2010.01.002.
- MIZAN, M. D. **O Cuidador do Idoso em ILPI: uma relação humana e delicada**. São Paulo: Portal Edições, 2019.
- MOURA, D. Z. Competências Transversais e Desempenho Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, 2015. Doi:10.7177/sg.2015.v10.n2.a4.
- NG, J. H.; LUK, B. H. Patient satisfaction: Concept analysis in the healthcare context. **Patient Education and Counseling**, v. 102, n. 4, p. 790-796, 2019. Doi:10.1016/j.pec.2018.11.013.
- ORTEGA F.; ORSINI M. Governing COVID-19 without government in Brazil: ignorance, neoliberal authoritarianism, and the collapse of public health leadership, **Global Public Health**, v. 15, 2020. Doi:https://doi.org/10.1080/17441692.2020.1795223.
- ÖZDEN, D.; *et al.* The effect of nurses' ethical leadership and ethical climate perceptions on job satisfaction. **Nursing ethics**, v. 26, n. 4, p. 1211-1225, 2019. Doi:10.1177/0969733017736924.
- ÖZER, O. *et al.* A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. **Global Business and Management Research**, v. 9, n. 1, p. 12, 2017.
- PLOEG, J. *et al.* Caregivers of older adults with dementia and multiple chronic conditions: exploring their experiences with significant changes. **Dementia**, v. 19, n. 8, p. 2601-2620, 2020. Doi:10.1177/1471301219834423.
- PODGORICA, N. *et al.* A systematic review of ethical and legal issues in elder care. **Nursing Ethics**, v. 28, n. 6, p. 895-910, 2021. Doi:10.1177/0969733020921488.
- PRADO, A. S. *et al.* Relação de esgotamento profissional, qualidade de vida e tempo de serviço em cuidadores de idosos. **Kairós Gerontologia**, p. 179-189, 2017. Doi:10.23925/2176-901X.2017v20i3p179-189.
- RACHEL, H. F. Factors associated with and impact of burnout in nursing and residential home care workers for the elderly. **Acta Biomedica: Atenei Parmensis**, v. 89, p. 60, 2018. Doi:10.23750/abm.v89i7-S.7830.
- ROBBINS, B.; DAVIDHIZAR, R. Transformational Leadership in Health Care Today. **The Health Care Manager**, v. 39, n. 3, p. 117-121, 2020. Doi:10.1097/HCM.0000000000000296.
- RODRIGUEZ-PONCE, E.; PEDRAJA-REJAS, L.; GANGA-CONTRERAS, F. La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. **Contabilidad y Negocios**, v. 12, n. 23, p. 129-144, 2017. Doi:10.1SS00/contabilidad.201701.009.
- ROQUETE, F.; BATISTA, C. C.; ARANTES, R. C. Care and management demands of long-term care facilities of the elderly in Brazil: an integrative review (2004-2014). **Revista**

- Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 20, p. 286-299, 2017. Doi: 10.1590/1981-22562017020.160053.
- ROSARI, R. Leadership Definitions Applications for Lectures' Leadership Development. **Journal of Leadership in Organizations**, v. 1, n. 1, p. 17-28, 2019. Doi:https://doi.org/10.22146/jlo.42965.
- RUDOLPH, C. W.; MURPHY, L. D.; ZACHER, H. A systematic review and critique of research on "healthy leadership". **The Leadership Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 101-335, 2020. Doi:10.1016/j.leaqua.2019.101335.
- SAHNE, B. S.; SAR, S. Leadership and Healthcare Services. **Contemporary Leadership Challenges**, p. 233-250, 2017. Doi:10.5772/65288.
- SANTOS, L. F.; SANTOS, L. O.; SOUSA, L. C. Análise da qualidade de vida de idosos institucionalizados no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Saúde**, v. 3, n. 4, p. 10-21, 2021.
- SANTOS, C. C. N.; SILVA, H. S.; GUTIERREZ, B. A. Os cuidados de longa duração e a percepção de idosos institucionalizado sobre velhice, velhice bem-sucedida e a qualidade da atenção. **Kairós Gerontologia**, v. 20, n. 3, p. 151-178, 2017. Doi:10.23925/2176-901X.2017v20i3p151-178.
- SANTOS, R. B. *et al.* Perfil de Idierança do enfermeiro: concepção dos técnicos de enfermagem. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 3, n. 1, p. 416-430, 2020. Doi:10.34119/bjhrv3n1-032.
- SELJEMO, C.; VIKSVEEN, P.; REE, E. The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: a cross-sectional study. **BMC Health Services Research**, v. 20, n. 1, p. 1-8, 2020. Doi:10.1186/s12913-020-05671-y.
- SHI, H. M. Research on the health of and interventions for family caregivers of people with dementia: a bibliometric analysis of research output during 1988–2018. **BMC Geriatrics**, v. 20, n. 1, p. 20, 2020. Doi:10.1186/s12877-020-1421-7.
- SILVA, B. T. Cuidados aos idosos institucionalizados: opiniões do sujeito coletivo enfermeiro para 2026. **Acta Paulista de Enfermagem**, p. 775-781, 2010. Doi:10.1590/S0103-21002010000600010.
- SILVA, I. L. *et al.* Formação profissional de cuidadores de idosos atuantes em instituições de longa permanência. **Holos**, n. 8, p. 342-356, 2015. Doi:10.15628/holos.2015.3215.
- SMITH, T. *et al.* Leadership in interprofessional health and social care teams: a literature review. **Leadership in Health Services**, p. 452-467, 2018. Doi:10.1108/LHS-06-2016-0026.
- SONNINO, R. E. Health care leadership development and training: progress and pitfalls. **Journal of healthcare leadership**, v. 8, p. 19, 2016. Doi:10.2147/JHL.S68068.
- SPECCHIA, M. L. *et al.* Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. **International journal of environmental research and public health**, v. 18, n. 4, p. 1552. Doi:doi.org/10.3390/ijerph18041552.
- TANAKA, K., *et al.* Burnout of Long-term Care Facility Employees: Relationship with Employees' Expressed Emotion Toward Patients. **International Journal of Gerontology**, v. 9, n. 3, p. 161-165, 2015. Doi:10.1016/j.ijge.2015.04.001.
- UN. **Ageing, Onder Persons and the Agenda for Sustainable Development**. World Population Ageing 2019, United Nations: Department of Economic And Social Affairs: Population Division, 2021.
- VICENTE, C. S.; OLIVEIRA, R. A. Burnout in Formal Caregivers of Elderly and Chronically Ill – Current Affairs. **Psychology, Community & Health**, v. 4, n. 3, p. 132-144, 2015. Doi:10.5964/pch.v4i3.79.

WANDERLEY, V. B. *et al.* instituições de longa permanência para idosos: a realidade no Brasil. **Jounal Health NPEPS**, v. 5, n. 1, p. 321-337, 2020. Doi:10.15446/rsap.v19n2.41541.

WANG, C. C.; HSIEH, H. H.; WANG, Y. D. Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. **Personnel Review**, v. 49, n. 9, p. 1845-1858, 2020. Doi:10.1108/PR-04-2019-0147.

YIU, H. C.; ZANG, Y.; CHAU, J. P. Barriers and facilitators in the use of formal dementia care for dementia sufferers: A qualitative study with Chinese family caregivers in Hong Kong. **Geriatric Nursing**, v. 41, n. 6, p. 885-890, 2020. Doi:10.1016/j.gerinurse.2020.06.018.

ZENG, Y. *et al.* The quality of caregivers for the elderly in long-term care institutions in Zhejiang Province, China. **Internation journal of environmental research and public health**, v. 16, n. 12, p. 2164, 2019. Doi:10.3390/ijer-ph16122164.

## ENSAIO

### CONCEPÇÕES SOBRE BUROCRACIA: A DICOTOMIA DA TEORIA DE WEBER E DE LIPSKY

### CONCEPTIONS ABOUT BUREAUCRACY: THE DICOTOMY OF WEBER'S THEORY AND LIPSKY

#### ABSTRACT

Este ensaio tem por objetivo discutir as diferenças teóricas sobre a concepção de burocracia de Max Weber e de Michael Lipsky. A construção argumentativa consistiu na apresentação das duas teorias, destacando, inicialmente, a concepção de ambos os autores, que, de formas diferentes, contribuíram para a criação da teoria burocrática e possuem fortes influências nos estudos da área. Destarte, após elucidar conceitos importantes da pesquisa, contextualizar e alinhar o objeto de estudo e discutir as teorias, chegou-se à conclusão de que há diversas dicotomias entre elas. O principal resultado consiste na identificação das dicotomias apresentadas em categorias, a saber: abrangência da área de estudo, metáforas, tipo de sistema, comportamento dos burocratas, hierarquia, discricionariedade, normas e análise. A construção das categorias foi feita por meio da leitura das teorias burocráticas dos dois autores e da identificação da estrutura dicotômica. O estudo busca contribuir com a produção do conhecimento no campo das Ciências Sociais Aplicadas, apresentando as contradições de duas teorias de grande relevância nos estudos sobre burocracia.

**Palavras-chave:** burocracia; Max Weber; Michael Lipsky; dicotomia.

**Natália Mariana Tavares de  
Oliveira**

**natmarianadt@ufam.edu.br**

*Mestra em Administração pela  
Universidade Federal de Viçosa.  
Gerente de recursos humanos  
do Instituto de Ciências Sociais,  
Educação e Zootecnia (Icesz/  
Ufam). Parintins - AM - BR.*

**Keila Cardoso Pinheiro  
kcpinheiro@uea.edu.br**

*Mestra em Administração pela  
Universidade Federal de Viçosa  
(UFV). Parintins – AM - BR.*

#### RESUMO

This essay aims to discuss the theoretical differences between Max Weber's and Michael Lipsky's conceptions of bureaucracy. The argumentative construction consisted of presenting the two theories, initially highlighting the conception of both authors, who, in different ways, contributed to the creation of bureaucratic theory and have strong influences on studies in the area. Thus, after elucidating important research concepts, contextualizing and aligning the object of study,



and discussing the theories, it was concluded that there are several dichotomies between them. The main result is the identification of the dichotomies presented in categories, namely: scope of the study area, metaphors, type of system, behavior of bureaucrats, hierarchy, discretion, norms, and analysis. The construction of the categories was carried out based on the reading of the bureaucratic theories of the two authors and the identification of the dichotomous structure. The study seeks to contribute to the production of knowledge in the field of Applied Social Sciences, presenting the contradictions of two theories of great relevance in studies on bureaucracy.

**Keywords:** bureaucracy; Max Weber; Michael Lipsky; dichotomy.

## 1 INTRODUÇÃO

O termo burocracia, antes de ser teorizado por Weber e, posteriormente, por Lipsky, autores referência nos estudos burocráticos, passou por um longo processo de construção e de desconstrução. A etimologia da palavra remonta à antiguidade, referindo-se aos primeiros funcionários do Estado. Atualmente, a burocracia abrange diversos significados e subáreas das ciências sociais aplicadas, tais como direito, economia, administração e ciências políticas, neste ensaio, a burocracia será estudada dentro do campo da administração pública.

Dessa forma, o termo burocracia é polissêmico e, portanto, deve ser definido quando escolhido para ser objeto de estudo ou de discussão. Secchi (2010, p. 83) apresenta “três conotações da palavra: disfunção procedimental (conotação popular), modelo organizacional (conotação administrativa) e corpo de funcionários públicos (conotação das ciências políticas).”

O termo será entendido neste ensaio por meio da perspectiva administrativa, em que se analisará a visão dos autores sobre a burocracia, mas especificamente sobre burocracia de nível

de rua. Essa análise administrativa trará, automaticamente, a visão dos autores sobre os burocratas implementadores.

Vale ressaltar que, para Weber, no que tange aos processos, a burocracia das instituições públicas se assemelha às privadas, cabendo, dessa forma, sua teoria para ambos os tipos de organizações. O autor cita algumas peculiaridades ideais do aparelho estatal, como capacidade técnica, meritocracia e estabilidade. Em contrapartida, Lipsky volta seus estudos apenas às instituições públicas.

É interessante frisar que o termo burocracia de nível de rua foi utilizado pela primeira vez por Michael Lipsky, em 1980, no livro *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*, sendo, dessa forma, um termo não utilizado nas teorias de Weber (1864 – 1920). Porém, ambos tinham em comum a análise da burocracia enquanto organização administrativa e as relações de subordinação às normas dos burocratas.

De modo geral, englobando tanto o conceito de Weber como também o de Lipsky, entende-se burocracia nesta pesquisa como um conjunto de atores e de atividades que configuram o modelo organizacional.

Na burocracia weberiana, os meios que compõem esse processo são racionais e buscam a eficiência das organizações, com base na obediência às normas. Na burocracia de nível de rua, de Lipsky, os meios configuram-se como um processo de interação entre os objetivos pré-definidos na formulação da política pública e a discricionariedade dos funcionários públicos que entregam os serviços diretamente aos usuários.

Partindo desse alinhamento do objeto de estudo, este ensaio objetiva conhecer as dicotomias teóricas desses dois autores. Coube adotar a estrutura de ensaio, pois objetiva-se, com este texto, convidar a uma reflexão sobre a temática da burocracia, considerando os pontos que serão abordados.

Ainda sobre o formato deste estudo, ressalta-se que os ensaios não carecem de uma estrutura formal como outras produções acadêmicas, enfatiza-se aqui o apelo

reflexivo e intencional de gerar conhecimento (MENEGETTI, 2011).

As categorias discutidas neste ensaio foram definidas mediante estudo da obra de ambos os teóricos, Weber e Lipsky, que abordam a temática da burocracia e da observação de uma estrutura dicotômica para o referido termo. Realizou-se uma análise comparativa das duas teorias visando identificar os pontos abordados neste estudo.

Para tanto, no primeiro momento, discutir-se-á a teoria da burocracia weberiana e a teoria da burocracia de nível de rua de Lipsky; e, por fim, far-se-á um paralelo entre ambas.

## 2 A BUROCRACIA WEBERIANA

O alemão Karl Emil Maximilian Weber (1864 – 1920) é um dos principais teóricos da sociologia, que ocupa uma das bases da tríade da sociologia clássica, composta, também, por Karl Marx e Émile Durkheim. É considerado sociólogo, economista e jurista com formação acadêmica na área de direito (graduação e doutorado) e fez cursos nas áreas de economia, história, política e teologia, fato que influenciou grandemente em suas obras.

Weber criou o método de estudo sociológico baseado na ação social; produziu estudos importantes para a compreensão da formação do capitalismo; realizou estudos voltados para o entendimento das relações dentro das burocracias, entre outros. Seu livro mais difundido é *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, em que analisou a relação do protestantismo com a formação do capitalismo.

Na esfera organizacional, também produziu grandes feitos. A contribuição da obra de Max Weber à Sociologia das Organizações é essencial para a compreensão da questão da racionalidade burocrática fundada na legitimidade da dominação legal. Faria (1983) defende que, no âmbito da Sociologia das Organizações, mais especificamente na teoria das organizações, a contribuição de Max Weber é a das mais importantes. Weber mostra, em essência, que a centralização dos meios de administração é devida ao condicionamento

técnico; que a organização burocrática expressa em si mesma uma dicotomia dominante-dominado; que, tratando-se da empresa capitalista, a dominação burocrática funda-se na mecanização, racionalização e controle.

Dentro dos estudos da Sociologia das Organizações, foram discutidas as relações de poder nas associações/organizações. Cabe ressaltar que, para Weber, o poder é “efetivo apenas à medida que implica dominação, a qual, por seu turno, resulta em obediência tanto como automatismo (disciplina) quanto como resistência” (FARIA, 1983, p. 25). Como resultado das relações de poder, foram identificadas três formas de dominação legítima: dominação legal; dominação tradicional e dominação carismática (WEBER, 2000).

Nas burocracias, tem-se a dominação legal, que acontece por meio de leis ou normas impessoais e racionais, regulamentadas por procedimentos formais e escritos. Na dominação legal, há uma relação de hierarquia e de obediência. A obediência não é do subordinado ao chefe, e sim às regras, as quais devem ser seguidas por ambos. As relações de obediência e de hierarquia são, portanto, oriundas das regras.

Na teoria burocrática weberiana, as associações têm as seguintes características: tarefas orientadas por normas escritas; sistematização da divisão do trabalho; cargos estabelecidos de forma hierarquizada; regras e normas técnicas fixadas para o desempenho de cada cargo; seleção de pessoal feita por meio do sistema de mérito; separação entre propriedade e administração; necessidade de recursos livres de controles externos para garantir a liberdade da organização; profissionalização dos participantes; previsibilidade dos seus membros (TENÓRIO, 2017).

Partindo da concepção apresentada sobre burocracia, Weber compreende o burocrata de baixo nível hierárquico como um agente dominado legitimamente, que deve obediência às regras e à hierarquia, para a obtenção da racionalidade do processo administrativo e, conseqüentemente, da eficiência. O sociólogo acrescenta que “é

simplesmente ridículo que teóricos creiam que o trabalho não manual no escritório privado é diferente, um mínimo que seja, do trabalho numa repartição pública. Ambos são basicamente idênticos.” (WEBER, 1973, p. 22).

A partir desse olhar voltado às organizações, em especial, às públicas, Weber introduziu uma nova forma de estudo das organizações, indo para além da organização enquanto chão de fábrica. Outra contribuição foi a separação do privado e do público e a busca pela racionalidade no processo administrativo. Para Daft (2014), ao estabelecer uma hierarquia de autoridade e regras e procedimentos específicos, a burocracia de Weber proporcionou uma maneira eficaz de levar a ordem a grandes grupos de pessoas e de minimizar abusos de poder.

Por outro lado, novas concepções teóricas sobre burocracia afirmam que a racionalização do processo possui um lado negativo, pois o excesso de racionalidade e de normas pode afetar o desempenho das organizações. Além disso, esse modelo teórico weberiano não contempla o cenário externo e possui postura altamente mecanicista e técnica.

Com relação às contribuições de Weber aos estudos burocráticos, Abrúcio e Loureiro (2018) dizem que os clássicos, dentro de suas condições ideológicas e temporais, nos ajudam a pensar nos dilemas contemporâneos; porém, há novos dilemas enfrentados na burocracia atual. Pode-se citar como exemplo o livro *Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo no serviço público*, de Lipsky, que apresenta a burocracia sob uma nova perspectiva.

### 3 A TEORIA BUROCRÁTICA DE LIPSKY

O americano Michael Lipsky, nascido em 13 de abril de 1940, foi professor de ciências políticas na Massachusetts Institute of Technology e foi diretor na Fundação Ford. Atualmente é sênior da Demos, uma instituição de políticas públicas com sede em Nova York. Suas obras mais conhecidas são: *Protesto na*

*política da cidade: greves de aluguel, habitação e os pobres urbanos* (1970); *Sem fins lucrativos para contratar: o Estado de bem-estar social na era da contratação* (1993); e *Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo no serviço público* (1980), a qual teve sua 30ª edição expandida de aniversário em 2010.

Foi nessa última obra, conhecida internacionalmente, em que se utilizou pela primeira vez o termo burocracia de nível de rua. Nesse livro, o autor desenvolveu uma teoria burocrática muito utilizada atualmente. A obra retrata o cotidiano das repartições públicas que entregam os serviços diretamente aos usuários e os dilemas enfrentados pelos burocratas implementadores das políticas públicas. O livro apresenta duas afirmações distintas.

A primeira foi que o exercício da discricionariedade era uma dimensão crítica de grande parte dos funcionários públicos que interagem com os cidadãos regularmente no curso de seus trabalhos.

Além disso, os trabalhos normalmente não podiam ser realizados de acordo com os mais elevados padrões de tomada de decisão nas diversas áreas porque os trabalhadores de nível de rua não dispunham de tempo, informações ou outros recursos necessários para responder, de forma adequada, a cada caso.

Em vez disso, os burocratas de nível de rua administram suas tarefas difíceis desenvolvendo rotinas de práticas e psicologicamente simplificando sua clientela e o ambiente, de maneira a influenciar fortemente os resultados de seus esforços. O processamento em massa dos usuários é a norma e tem importantes implicações para a qualidade do tratamento e dos serviços (LIPSKY, 2019, p. 15-16).

A segunda afirmação foi que um trabalho tão diverso e aparentemente não relacionado, como o dos conselheiros, juizes, policiais, assistentes sociais, em algum grau, é estruturalmente semelhante, de modo que se poderia comparar essas configurações de trabalho umas com as outras. “Descrever a linha de frente da prestação de serviços públicos em termos de um pequeno número de características analíticas

comuns tornou possível uma nova forma de ver esses papéis públicos muito familiares e como eles eram parecidos e diferentes uns dos outros” (LIPSKY, 2019, p. 16).

Com relação à primeira afirmação, o autor trabalhou o conceito de discricionariedade, discutido e citado na introdução deste ensaio, e discorreu sobre os mecanismos de *coping*, que são as formas de enfrentamento desenvolvidas pelos burocratas de nível de rua para lidar com as contingências do serviço público: os quais envolvem processamento de alta demanda, serviços em condições não ideais e julgamentos subjetivos.

Na segunda afirmação, o autor fala sobre o desenvolvimento do conceito de burocratas de nível de rua que contempla todos os profissionais implementadores de políticas públicas, a saber: os burocratas de nível de rua são funcionários públicos que interagem com os cidadãos no decurso do trabalho e têm discricionariedade para exercer autoridade; “além disso, eles não podem fazer o trabalho de acordo com concepções ideais, considerando as limitações existentes na estrutura de trabalho” (LIPSKY, 2019, p. 24).

O burocrata é um importante ator no âmbito das políticas públicas, pois é por meio dele que será feita a interação com o estado. Tendo em vista que esses burocratas representam o Estado, uma de suas funções é transformar sujeitos portadores de demandas em usuários/clientes identificáveis e alocáveis em alguns padrões e categorias sociais (LIPSKY, 2019; CAVALCANTI; LOTTA; PIRES, 2018).

Por fim, o autor esclarece que o fato de se ter discricionariedade não significa que os trabalhadores de nível de rua não devem seguir regulamentos, regras e diretivas dos superiores. Pelo contrário, as principais dimensões da política pública (níveis de benefícios, categorias de elegibilidade, natureza das normas, regulamentos e serviços) são moldadas por elites políticas e por gestores administrativos e políticos, os quais estabelecem as principais dimensões da política pública no nível de rua e contribuem para o grau de padronização que há em políticas públicas locais e de diferentes lugares (LIPSKY, 2019).

O que diferencia, em grande parte, a teoria de Lipsky, em relação ao seguimento das regras de Weber, é a flexibilidade, a crença em um sistema organizacional aberto e a observação de um sistema público com características diferentes do sistema privado.

#### 4 DISCUSSÃO SOBRE AS DICOTOMIAS DAS TEORIAS DE WEBER DE LIPSKY

Ambos os teóricos, Weber e Lipsky, trouxeram grandes contribuições para os estudos das burocracias públicas. Porém, devido, principalmente, ao contexto em que estavam inseridos, há diferenças consideráveis entre suas teorias. Para elucidar melhor as dicotomias encontradas, fez-se o quadro abaixo com os paralelos encontrados seguido com a discuss

Quadro 1 - Dicotomias – teoria burocrática de Weber e Lipsky

DICOTOMIAS		
Categorias	Burocracia de Weber	Burocracia de Lipsky
Abrangência da área de Estudo	Administração pública e Privada	Administração pública
Metáforas	Metáfora da máquina	Metáfora do organismo
Tipo de sistema	Sistema fechado	Sistema aberto
Comportamento dos burocratas	Previsível e impessoal	Imprevisível e pessoal
Hierarquia	Forte hierarquia	Hierarquia flexível
Discricionariedade	O comportamento discricionário deve ser Eliminado	Não tem como eliminar o Comportamento discricionário
Normas	O burocrata deve seguir fielmente as normas	O burocrata segue as normas, dentro das condições possíveis
Análise	Perspectiva de análise top-Down	Perspectiva de análise botton- up

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

Nota-se que há muitas divergências entre as teorias supracitadas. A primeira categoria destacada refere-se à abrangência da área de estudo, fazendo-se necessário compreender a burocracia no sentido público x privado, em que Weber considera similar a estrutura burocrática das organizações públicas às privadas; sendo que Lipsky trabalha a concepção de instituições públicas separada da privada, visto que para ele as instituições públicas são peculiares em suas condições de trabalho e entrega de serviços.

A categoria metáforas representa a concepção de burocracia de Weber que pode ser comparada à metáfora da máquina de Morgan (1996, 2005), em que as organizações são vistas como sistemas que buscam por meio racionalização, padronização e eficiência, sem considerar as subjetividades dos sujeitos, as interações e o cenário externo. Para Morgan (2005, p. 65), o imaginário mecânico é muito claro. “As máquinas são racionalmente concebidas para trabalhar perseguindo fins específicos; a metáfora da máquina na teoria das organizações expressa esses fins como metas, e a relação meios-fins como racionalidade intencional.”

A teoria de Lipsky, por sua vez, pode ser comparada à metáfora do organismo, Morgan (1996, 2005). Para Morgan (2005, p. 65), “um organismo é tipicamente visto como uma combinação de elementos, diferenciados, mas integrados, que procuram sobreviver no contexto de um ambiente mais amplo.” São fortes e claras as ligações entre a metáfora do organismo e boa parte da teoria das organizações contemporânea.

Ao considerar os tipos de sistema, encontram-se definições antagônicas; enquanto, na teoria weberiana, o sistema é fechado, para Lipsky, o sistema é aberto. A principal ênfase da abordagem dos sistemas abertos, por exemplo, é o estreito relacionamento interativo entre a organização e o ambiente, e o fato de que a vida ou a sobrevivência da organização depende de um relacionamento apropriado (MORGAN, 2005).

As categorias comportamento dos burocratas, hierarquia, discricionariedade serão discutidas em conjunto, pois complementam-se mutuamente.

Para Weber a busca pela eficiência requer que seja seguida uma forte hierarquia, com atendimento fiel às normas, afastando qualquer comportamento discricionário, e mantendo, dessa forma, o caráter racional e impessoal da burocracia. Uma análise de política pública sob a ótica weberiana adota uma perspectiva top-down, ou seja, o que foi planejado pela cúpula da administração tem que ser seguido.

Para Lotta (2010), o modelo top-down reflete nas estruturas tradicionais de governança, enfatizando a separação entre a política e a administração e enfocando o controle e a hierarquia. O papel dos estudos de implementação, portanto, era o de identificar as causas dos problemas na implementação e sugerir formas de obter acordo entre as ações implementadas e os objetivos da política – como aumento da coordenação, das formas comunicacionais, controle dos agentes etc.

No sentido sociológico organizacional, utilizado por Lotta (2018), Lipsky (2019), Vinzant e Crothers (1996), Matland (1995) e Maynard-Moody e Musheno (2003), a discricionariedade é concebida como liberdade de ação para lidar com as adversidades do dia a dia, mesmo que essa liberdade vá de encontro às regras.

Com base em uma ampla análise sobre discricionariedade, Lotta (2018) chegou à conclusão de que a discricionariedade pode ser entendida de duas maneiras, a saber: a discricionariedade enquanto espaço para ação – nesse sentido, a discricionariedade é entendida como uma liberdade do indivíduo limitada pelos contextos da atuação burocrática, ou seja, como um elemento contratual. É estudada por meio da análise da estrutura das regras, dos parâmetros organizacionais e da atuação dos superiores; e a discricionariedade enquanto ação relacionada à variação de comportamentos dos burocratas, explicada pelos elementos que influenciam a forma como os burocratas



interpretam as regras e implementam políticas públicas. Ela pode ser entendida por aspectos do indivíduo, como julgamentos, valores políticos, papel social, entre outros. Na sua tese de doutorado (LOTTA, 2010), a autora utiliza o segundo sentido de discricionariedade.

Autores como Lipsky (2019), Matland (1995) e Maynard-Moody e Musheno (2003) estudam a discricionariedade enquanto espaço para ação, oriunda, principalmente, de situações conflituosas. É interessante aprofundar sobre o entendimento de Lipsky quanto a esse conceito, visto que a teoria criada por ele é objeto de discussão deste ensaio. Para o autor, “discricionariedade é um conceito relativo. Quanto maior o grau de discricionariedade, mais evidente torna-se essa análise para compreender o caráter de comportamento dos trabalhadores.” (LIPSKY, 2019, p. 58).

O teórico diz que a discricionariedade é necessária devido, principalmente, a três motivos: primeiro, é necessária para atuar em casos específicos, visto que os burocratas de rua, muitas vezes, trabalham em situações muito complicadas que não podem ser reduzidas a formatos programáticos; segundo, algumas situações exigem que os funcionários públicos façam julgamentos sobre as pessoas, pois os burocratas de rua trabalham em situações que, muitas vezes, exigem respostas às dimensões humanas de situações; e, terceiro, porque promove a autoestima dos trabalhadores e incentiva os clientes a acreditarem que os trabalhadores têm a chave para seu bem-estar (LIPSKY, 2019).

Quando se fala em atendimento às normas, é comum lembrar o que se pode ou não fazer dentro de uma organização pública, o que é, no direito positivo, definido com poder vinculado e poder discricionário. Nessa perspectiva, o poder vinculado é compreendido como a fixação, na lei, de um comportamento único exigível do agente público para o enfrentamento de um evento ocorrido na realidade ontológica. Nesse caso, não compete ao agente nem ter dúvidas se deve ou não agir de determinada maneira: uma vez ocorrido o evento, deve ser concretamente

realizada determinada providência a cargo do agente público, tal como estabelecida pela lei aplicável. No poder discricionário, a lei prevê a possibilidade de o agente, diante de um evento ou fato concreto, poder eleger uma entre outras opções de que disponha para melhor aplicar ao caso concreto a prescrição da lei (PESTANA, 2010).

Quanto às normas, Para Lipsky, não tem como o burocrata de nível de rua seguir fielmente a hierarquia e as normas, pois as organizações são entendidas como sistemas abertos, sujeitos a contingências. Dessa forma, os burocratas alteram as políticas públicas e atrelam a elas um caráter pessoal. A perspectiva em que ela deve ser analisada é a *botton-up*, ou seja, a política pública recebe forte influência dos níveis hierárquicos baixos, mais especificamente dos implementadores.

Quanto ao modelo *botton-up*, Lotta (2010) diz que, nessa visão, observa-se o processo de criação de política como um *continuum*, no qual há modificações em todo o processo de traduzir as intenções em ações. Tem-se como pressuposto que o processo de implementação transforma e adapta as políticas originais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio cumpriu com seu objetivo de conhecer as diferenças das teorias burocráticas de Max Weber e de Lipsky. Para isso, buscou-se esclarecer conceitos, mostrar o contexto dos autores e fazer uma análise de suas teorias, para, por fim, explicitar as dicotomias encontradas. Destarte, chegou-se à conclusão de que as teorias objeto de discussão deste ensaio são distintas, oriundas de contextos diferentes, mas que colaboraram grandemente para a construção da teoria da administração pública.

Weber, por exemplo, foi o primeiro teórico dentro da teoria das organizações a escrever sobre outras formas de organização, além das fábricas; fez a separação de administração e bem (privado ou público); e buscou a racionalização do processo administrativo,

o que, se bem utilizada, contribui para o processo de governança pública.

De outro lado, Lipsky contribuiu com a nova visão de organizações públicas como sistemas abertos, em que os burocratas, por meio de comportamentos discricionários, são fazedores e modificadores de políticas públicas.

No campo de estudo das políticas públicas, compreender essas teorias e o que as diverge possibilita um aprofundamento nas pesquisas sobre as ações daqueles que estão lidando diretamente com a implementação da política.

A discussão teórica sobre burocracia, partindo dos dois principais autores da área, contribui para a consolidação do conhecimento no campo da administração, com ênfase na esfera pública, pois possibilita uma releitura da atualidade, considerando os desafios contemporâneos. Em uma época globalizada, fazer uma análise considerando as categorias aqui discutidas requer um esforço no sentido de compreender a pluralidade das relações.

Este ensaio não teve como pretensão esgotar a discussão sobre o tema, o principal intuito foi apresentar as diferenças das teorias burocráticas de Weber e Lipsky. Fica como sugestão para estudos futuros na área, pois cada categoria apresentada possui muitos desdobramentos que poderão endossar a discussão sobre a temática em outras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. *In*: PIRES, R.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. (org.). **Burocracia e Políticas Públicas no Brasil: Interseções Analíticas**. Brasília, DF: IPEA/ENAP, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3247>. Acesso em: 21 jun. 2022.
- CAVALCANTI, Sérgio; LOTTA, Gabriela S.; PIRES, Roberto Rocha C. Contribuições dos estudos sobre burocracia de nível de rua. *In*: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: IPEA/ENAP, 2018. cap. 9, p. 227-246.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- FARIA, J. H. de. Weber e a sociologia das organizações. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 23-29, 2020. DOI: 10.1016/rausp.v18i2.166934. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166934>. Acesso em: 21 jun. 2022.
- LIPSKY, Michael. **Burocracia de Nível de Rua: dilemas dos indivíduos no serviço público**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4158>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- LOTTA, Gabriela Spanghero. **Implementação de políticas públicas: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos burocratas do nível de rua no Programa Saúde da Família**. 2010. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-20102010-120342/publico/2010\\_GabrielaSpangheroLotta.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-20102010-120342/publico/2010_GabrielaSpangheroLotta.pdf). Acesso em: 19 jun. 2022.
- LOTTA, G.; SANTIAGO, A. Autonomia e discricionariedade: matizando conceitos-chave para o estado de burocracia. **BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, [S.l.], n. 83, p. 21-42, 2017. Disponível em: <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/426>. Acesso em: 22 jun. 2022.
- MATLAND, R. E. Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 5, n. 2, p. 145-174, 1995.
- MAYNARD-MOODY, Steven; MUSHENO, Michael. **Cops, teachers, counselors: narra-**

tives of street-level judgment. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2003.

MENEGHETTI, F. K.O que é um *Ensaio-Teórico*?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>. Acesso em: 20 maio 2022.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37103>. Acesso em: 22 jun. 2022.

PESTANA, Márcio. **Direito administrativo brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TENÓRIO, F. G. Weber e a burocracia. **Revista do Serviço Público**, [S.l.], v. 38, n. 4, p. 79-90, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v38i4.2328. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/2328>. Acesso em: 22 jun. 2023.

VINZANT, J.; CROTHERS, L. Street-level leadership: Rethinking the role of public servants in contemporary governance. **The American review of public administration**, v. 26, n. 4, 457-476, 1996. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/027507409602600405>. Acesso em: 1 jun. 2022.

WEBER, Max. **Ensaaios de sociologia e outros escritos**. São Paulo: Abril Cultural, 1973. v. 37.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4. ed. Brasília, DF: UnB, 2000. v. 1.

## ENSAIO

### AUDITORIA INDEPENDENTE E DIVULGAÇÃO ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)

### INDEPENDENT AUDIT AND ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) DISCLOSURE

#### ABSTRACT

A divulgação de informações de *environmental, social and governance* (ESG), por um lado, reduz as incertezas, contribuindo para minimizar os custos de agência. Por outro, pode disfarçar comportamentos oportunistas dos gerentes, que podem investir, excessivamente, nessas práticas em prol de benefícios pessoais. Assim, podem-se observar impactos positivos ou negativos das informações de ESG, a depender dos interesses dos agentes envolvidos na sua evidenciação. Uma das formas de minimizar esses conflitos é por meio do trabalho de auditoria. Dessa forma, o ensaio tem como objetivo discutir o papel da auditoria independente nas informações ESG, evidenciadas pelas entidades à luz da Teoria da Agência.

**Francisca Yasmin de Aguiar Guedes**

**fcayguedes@gmail.com**

*Mestranda em Administração e Controladoria (PPAC/UFC). Fortaleza - CE - BR.*

**Carolina Machado Brasil**

**carolmachado@alu.ufc.br**

*Mestrado em Economia pela Universidade Federal do Ceará, Brasil. Mestranda em Administração e Controladoria (PPAC/UFC). Fortaleza - CE - BR.*

**Editinete André da Rocha**

**Garcia**

**editinete@ufc.br**

*Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza, Brasil. Professor Titular da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza - CE - BR.*

**Palavras-chave:** ESG; auditoria independente; teoria da agência.

#### RESUMO

Disclosure of environmental, social, and governance (ESG) information, on the one hand, reduces certainties and certainly minimizes agency costs. On the other hand, it can disguise opportunistic behaviors by managers, who may start to escape these practices for personal benefits. Thus, one can observe the positive or negative effects of ESG information depending on the interests of the agents involved in its disclosure. One way to minimize these conflicts is through audit work. Thus, the essay aims to discuss the role of independent auditing in ESG information evidenced by entities in the light of Agency Theory.

**Keywords:** ESG; agency theory; independent audit.

## 1 INTRODUCTION

The topic of *Environmental, Social and Governance (ESG)*, regarding the recognition, measurement and disclosure of environmental, social and governance impacts, has received much attention from various *stakeholders* (YU; GUO; LUU, 2018). Stemming from this attention is a growing pressure for transparency in relation to corporate sustainability (BRAVO; REGUERA-ALVARADO, 2019).

Since the signing of the Paris Agreement, the concept of *ESG* has attracted attention from academia and society (SERAFEIM; YOON, 2022). Basic corporate quality information is most valued by investors, especially *ESG* scores that reflect the long-term investment value of the organization (ZHANG *et al.*, 2023).

By reducing uncertainties, improving access to finance and firm valuation, *ESG* disclosure contributes to reducing agency costs between the firm and its stakeholders (CHENG; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; YU; GUO; LUU, 2018) and effectively constraining management behavior (LEE; KIM, 2020).

Nevertheless, managers may adopt this disclosure in a strategic manner to compensate for an *ESG* weakness (CHAMPAGNE; COGGINS; SODJAHIN, 2021) or to disguise their opportunistic behavior for personal benefits (APPUHAMI; TASHAKOR, 2017) by investing in Corporate Social Responsibility (CSR) practices. It is emphasized that the conceptual basis of CSR relates, directly, to the discussion on shareholders' and *stakeholders'* rights (SILVA; SILVA; TEIXEIRA, 2022).

One way to inhibit these behaviors and align the interests of the principal with those of the agent is through the monitoring of managers (JENSEN; MECKLING, 1976). One of these performance monitoring tools is independent auditing, crucial to the development of firms (WATTS; ZIMMERMAN, 1983). In this sense, Xiao and Shailer (2022) identified that assured sustainability reports increase the credibility of the information evidenced therein. Assured

sustainability reports have higher *ESG* scores (DEL GIUDICE; RIGAMNOTI, 2020).

In the assurance work, the independent auditor analyzes the information, seeking to obtain sufficient evidence to issue an opinion on the content in order to increase the degree of confidence perceived by its users (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015). In auditing financial statements, the auditor aims to analyze whether the financial statements comply with the applicable financial reporting framework, as well as whether they adhere to laws and regulations (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2016).

Regarding non-financial information, due to discrepancies in the disclosure of *ESG* information and the volume of entities that prepare this information, a more restricted limited assurance work is indicated, for non-financial information contained in the Integrated Report (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE 2022). This assurance is in line with what is proposed by the Securities and Exchange Commission (CVM) for this type of report (CVM, 2020). Hammami and Zadeh (2020) identified that audit quality is a key determinant of *ESG* transparency.

In light of the above, this paper aims to discuss the role of independent auditing in the *ESG* information evidenced by entities in light of the Agency Theory. To this end, it will initially discuss sustainability reports and *ESG* information. Subsequently, independent auditing will be addressed as one of the mechanisms used to reduce agency conflicts. And, finally, the role of independent auditing in sustainability reporting will be discussed.

This study differs from others in that it discusses the role of auditing in non-financial information, i.e., in the disclosure of voluntary aspects of the organization. Thus, it expands the academic debate on the importance of environmental, social, and governance information being disclosed with quality and transparency. As a result, it proposes that independent auditing in sustainability reports reduces informational asymmetry in relation to *ESG* disclosure.



## 2 RATIONALE AND DISCUSSION

### 2.1 SUSTAINABILITY REPORT AND ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)

In the early twentieth century, some questionings arose about the damage caused by business activity in nature, aggravated by the absence or reduced contribution to society to remedy the damage caused (DIAZ-BECERRA; LEON-CHAVARRI; AMPUERO-ALFARO, 2021). In the mid-1970s, in France, society began to demand from organizations greater attention from companies regarding the importance of social responsibility and, as a result, some disclosure and certification tools emerged, such as the Social Balance Sheet (LIMA; COSTA; ALVES, 2019). Years later, in Brazil, several institutions proposed environmental and socioeconomic reporting models; among them, the Ethos Institute and the Brazilian Institute of Social and Economic Analysis (IBASE) (RÉGIO; ALENCAR; OLIVEIRA, 2022).

Another initiative that aims to help companies more adequately perform corporate responsibility disclosures is the Integrated Reporting (IR) with views to encouraging entities to adopt a reporting process that considers the connectivity and interdependence of financial and non-financial factors to demonstrate how the company generates value (ZARO, 2021). In 2020, the Federal Accounting Council (CFC) released the Brazilian Accounting Standard - General Technical Communication (CTG) 09 that deals with the Correlation to the Basic Conceptual Framework of Integrated Reporting (MARIA; D'ANGELO; BORGETH, 2022).

The sustainability report is a disclosure that brings together both economic-financial information, as well as social, environmental and performance of entities, consolidating them, in a clear and transparent way, to the most different users (RÉGIO; ALENCAR; OLIVEIRA, 2022). In general, the disclosure

of sustainability reports occurs on a voluntary basis, and there is no standardization that results in a standardization of these reports (SILVA *et al.*, 2021).

Internationally, the *Global Reporting Initiative* (GRI) supports companies with their impacts related to their social, environmental, and economic responsibilities by providing global guidelines for reporting these impacts (RÉGIO; ALENCAR; OLIVEIRA, 2022). GRI remains the dominant global standard for sustainability reporting or *ESG* reporting. When companies adopt the GRI standards, the content, format, and other requirements in their *ESG* reports are standardized (LUO; TANG, 2022).

By providing sensitive information to shareholders regarding potential risks to the organization, *ESG* disclosure is considered relevant by its users, improving the relationship between firms and their multiple *stakeholders*, having a positive impact on their market value (HONG; KOSTOVESTSKY, 2012; LI *et al.*, 2018).

Thus, environmental, social and governance activities, in a multi-sector context, require consideration of the boundary of the firm, which in turn examines the informational structure of markets (SPENCE, 2002). The discussion of the integration of *ESG* factors beyond financial valuation is extended by reference to Agency Theory, with its concerns around moral hazard and adverse selection due to informational asymmetry arising from the decoupling of ownership and control (HUANG, 2021). In this respect, informational asymmetry may arise due to the absence of *ESG* standards.

### 2.2 INDEPENDENT AUDITING, AGENCY THEORY AND INFORMATIONAL ASYMMETRY

In the agency relationship, the informational asymmetry between the internal and external players can take the form of adverse selection, in which the internal agent has better information (JENSEN; MECKLING, 1976), and of moral hazard, in which the internal agent takes an action not

observed by the external ones. Due to both the impossibility of direct monitoring of the agent's action by the principal, and the administrative opportunism, in which managers make their decisions aiming at an increase in their own benefit to the detriment of the increase in shareholders' wealth, agency conflicts arise (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

In order to align the agents' interests with its own, the principal incurs agency costs, such as auditing (JENSEN; MECKLING, 1976), which is a crucial performance monitoring element for the development of firms (WATTS; ZIMMERMAN, 1983).

With respect to standardized information, independent auditors act as informational intermediaries, ratifying the reliability of disclosures, reducing informational asymmetries, by revealing internal information (LOPES; MARTINS, 2017). It also minimizes the loss resulting from the opportunism of managers (PIOT, 2001), improving the quality of information (SILVA, 2010). Thus, a higher level of audit in information increases the credibility of private information that is not directly verifiable *ex ante* (LIU *et al.*, 2018).

In addition to confirming evidenced financial information, whether negative or positive, this verification, independent of results, performed by the audit, has the effect of encouraging managers to be more trustworthy in evidencing private information (BALL; JAYARAMAN; SHIVAKUMAR, 2012).

The audit will be valued by the user since he believes that the auditor informs the irregularities found in the reports (WATTS; ZIMMERMAN, 1983). Thus, for the effective reduction in agency conflicts and the improvement of information in the corporate governance process, the independent audit must present quality and credibility characteristics (SILVA, 2010).

### 2.3 ESG REPORTING, INDEPENDENT AUDITING, AND REGULATION

Social responsibility activities can integrate stakeholders into the firm's

investment decisions and mitigate information asymmetry (CUI; JO; NA, 2018). The study of *ESG* in the context of informational asymmetry focuses on the information content of non-financial information and its impacts explained by Agency Theory and Signaling Theory (HUANG; 2021).

There are at least three distinct ways in which agency problems can manifest themselves in relation to *ESG* activities (PENG; ISA, 2020). The first is when managers engage in *ESG* activities out of personal interest (BROWN; HELLAND; SMITH, 2006); the second occurs when *ESG* practices may result in the sacrifice of more profitable projects for the organization (SCHULER; CORDING, 2006); and the third refers to managerial opportunism, which suggests that managers use company resources to engage in *ESG* activities in order to avoid negative aspects or justify poor financial performance (PENG; ISA, 2020), thus characterizing a personal interest.

In this context, the demand for information disclosure arises (HEALY; PALEPU, 2001), so as to reduce informational asymmetry (CUNHA; RIBEIRO, 2006). The higher the quality of this information, the greater the reduction of this asymmetry (TRAN, 2022). Factors such as regulation, accounting standards and auditing enhance the credibility of this disclosure (HEALY; PALEPU, 2001).

The improvement of *ESG* information disclosure is beneficial in the long run, not only for shareholders, but also for other *stakeholders* (GHOLAMI; SANDS; RAHMAN, 2022). As a rule, *Corporate Social Responsibility* (CSR) reporting is voluntary and unregulated, giving managers a high level of discretion on how to measure and evidence their CSR performance, and they may change the measurement method each year (TSANG; FROST; CAO, 2022).

In this sense, there are flaws in the preparation of the economic data of the sustainability report, according to the GRI standard, and the evidenced indexes have presented average or low accuracy (GARCIA *et al.*, 2015). Furthermore, there is a tendency

to emphasize the social pillar over the environmental and economic one, to evidence positive, neutral and negative actions in imbalance, and not to evidence the sources used, making it impossible for the data to be auditable (DIAZ-BECERRA; LEON-CHAVARRI; AMPUERO-ALFARO, 2021).

As a result, some actions are being taken to improve the quality of *ESG* information as pre-financial risks are increasingly priced by investors (CFC, 2022). One example, at the international level, is the *Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)* which, by requiring, as of January 2023, the disclosure of sustainability risks as well as their main negative impacts, aims to provide greater transparency on environmental and social issues in financial markets while allowing comparisons of *ESG* investment options (BCSD, 2022).

In Brazil, the Brazilian Committee on Sustainability Pronouncements (CBPS) was created by the Federal Accounting Council (CFC) on June 9, 2022, whose purpose will be not only to study but also to issue technical reports on *ESG* issues to be adopted by regulatory bodies in Brazil, such as the Securities and Exchange Commission (CVM). It should also be noted that this committee will relate to the *International Sustainability Standards Board (ISSB)*, created by the IFRS Foundation (CFC, 2022).

With this standardization in the disclosure of information, the reports may come to present characteristics of improved accounting information, such as comparability and verifiability (CFC, 2022).

Although the GRI establishes principles to improve the quality of environmental reports, such as transparency, auditability and accuracy (MORONEY; WINDSOR; AW, 2012), the disclosure of CSR information does not present an evidencing standard, being its content arbitrary and inconsistent (ZHENG; REN, 2019), of questionable quality (WONG; MILLINGTON, 2014), which causes concern, evidenced in the literature, regarding its quality and informational level

of voluntary CSR disclosure (TSANG; FROST; CAO, 2022).

Both the CVM (CVM, 2020) and the GRI recommend that external assurance be performed in order to improve the quality of financial reports, thus increasing the credibility of the reports for their *stakeholders* (MORONEY; WINDSOR; AW, 2012). The assurance in this information thus plays a role in reducing informational asymmetry, which is more evident the better the characteristics of the assurer (CUADRADO-BALLESTEROS; MARTÍNEZ-FERRERO; GARCÍA-SANCHES, 2017), serving as a mechanism for monitoring managers (WONG; MILLINGTON, 2014).

Similarly to auditing financial information, assurance is perceived as essential for evaluating the social and environmental information disclosed (MARTÍNEZ-FERRERO; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2017), with audited CSR reports being perceived as more credible (TSANG; FROST; CAO, 2022).

Assured environmental disclosures present a higher quality than those disclosures of companies whose disclosures were not assured, and this quality is improved according to the auditor's experience (MORONEY; WINDSOR; AW, 2012). In this sense, the higher the audit quality, the higher the level of disclosure of CSR information (HANDAYATI *et al.*, 2022). And the lower the quality of the evidenced information, the stronger the demand for small audit firms, which have a higher risk in performing the audit work (ZHENG; HEN, 2019). In short, companies usually spend a certain amount to convey non-financial information to society, which can reduce information asymmetry and facilitate investors in identifying quality companies (SPENCE, 2002).

It is noteworthy that regulations would establish a disclosure standard with verifiable criteria along the same lines as those established for financial information. In order to reduce such asymmetries and to ensure a higher quality of disclosure, in the sense that reports reliably

reflect the firm's environmental, social and governance issues, actions such as assurance, in the absence of regulation, or independent auditing are required.

That said, under the assumption of regulation issuance, independent audit work can reduce informational asymmetry by improving the quality of reported non-financial information. As such, this study proposes that the existence of independent auditing, assuming the existence of regulation, in sustainability reporting can help improve the quality of accounting information by reducing the opportunistic behavior of agents in *ESG* disclosure, hence:

**Proposition: independent audit in sustainability reporting reduces informational asymmetry regarding *ESG* disclosure.**

### 3 FINAL CONSIDERATIONS

This essay aimed to discuss the role of independent auditing in the *ESG* information disclosed by entities in the light of the Agency Theory. Considering the existence of informational asymmetry in the disclosure of *ESG* information, the possibility of opportunistic behavior by managers and the relevance of this information for users, it was concluded that, in the existence of regulation, independent auditing can reduce informational asymmetry, improving the quality of accounting information.

This finding is in line with the studies by Tsang, Frost and Cao (2022), Hammami and Zadeh (2020), Cuadrado-Ballesteros, Martínez-Ferrero and García-Sánchez (2017) and Moroney, Windsor and Aw (2012), which identify that assured sustainability reports are more credible, with such assurance having a role in reducing informational asymmetry.

The study contributed to highlight the discussion on Agency Theory in *ESG* disclosure from the perspective of informational asymmetry. Thus, while organizations are involved in an environment that takes into

account economic, environmental, and social aspects and disclose *ESG* information in order to reduce this asymmetry, such information may not be reliable, thus undermining their credibility. Therefore, despite the benefits brought about by *ESG* disclosure, mediation through assurance or independent audit, in the existence of regulation, mitigates the problems of informational asymmetry.

As a limitation, it is highlighted the discussion on the role of the auditor as an element of monitoring of the organizational environment, considering only one theoretical lens: the Agency Theory. It is recommended that future studies highlight aspects supported by other theories, such as the *Stakeholder Theory*, the Legitimation Theory and the *Voluntary Disclosure Theory*, as well as studies that empirically demonstrate the impacts of independent auditing on *ESG* disclosure.

### REFERÊNCIAS

APPUHAMI, R.; TASHAKOR, S. The impact of audit committee characteristics on CSR disclosure: An analysis of Australian firms. **Australian Accounting Review**, v. 27, n. 4, p. 400-420, 2017.

BALL, R.; JAYARAMAN, S.; SHIVAKUMAR, L. Audited financial reporting and voluntary disclosure as complements: A test of the confirmation hypothesis. **Journal of accounting and economics**, v. 53, n. 1-2, p. 136-166, 2012.

BRAVO, F.; REGUERA-ALVARADO, N. Sustainable development disclosure: Environmental, social, and governance reporting and gender diversity in the audit committee. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 2, p. 418-429, 2019.

BROWN, W. O.; HELLAND, E.; SMITH, J. K. Corporate philanthropic practices. **Journal of corporate finance**, v. 12, n. 5, p. 855-877, 2006.



- BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (BCSD). **O Regulamento de Divulgação de Finanças Sustentáveis (SFDR) explicado**. Disponível em: <https://sustainablefinance.pt/o-regulamento-de-divulgacao-de-financas-sustentaveis-sfdr-explicado/>. Acesso em: 11 jul. 2022.
- CHAMPAGNE, C.; COGGINS, F.; SODJAHIN, A. Can extra-financial ratings serve as an indicator of ESG risk?. **Global Finance Journal**, p. 100638, 2021.
- CHENG, B.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. Corporate social responsibility and access to finance. **Strategic management journal**, v. 35, n. 1, p. 1-23, 2014.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Resolução CVM nº 14, de 9 de dezembro de 2020**. Aprova a Orientação Técnica CPC 09 – Relato Integrado. [S.l.], 2020.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **CFC aprova resolução criando o Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade**. Disponível em: <https://cfc.org.br/destaque/cfc-aprova-resolucao-criando-o-comite-brasileiro-de-pronunciamentos-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 11 jul. 2022.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **NBC TA 200 (R1): Objetivos gerais do auditor independente e a condução da auditoria em conformidade com normas de auditoria**. [S.l.], 2016.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Norma brasileira de Contabilidade, NBC to 3000**, de 20 de novembro de 2015. Dá nova redação à NBC TO 3000 que dispõe sobre trabalhos de asseguarção diferente de auditoria e revisão. [S.l.], 2015.
- CUADRADO-BALLESTEROS, B.; MARTÍNEZ-FERRERO, J.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. Mitigating information asymmetry through sustainability assurance: The role of accountants and levels of assurance. **International Business Review**, v. 26, n. 6, 2017.
- CUI, J.; JO, H.; NA, H. Does corporate social responsibility affect information asymmetry? **Journal of business ethics**, v. 148, p. 549-572, 2018.
- CUNHA, J. V. A. da; RIBEIRO, M. de S. Divulgação voluntária de informações de natureza Social: um estudo nas empresas brasileiras. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2006. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- DEL GIUDICE, Alfonso; RIGAMONTI, Silvia. Does audit improve the quality of ESG scores? Evidence from corporate misconduct. **Sustainability**, v. 12, n. 14, p. 5670, 2020.
- DIAZ-BECERRA, O. A.; LEON-CHAVARRI, C.; AMPUERO-ALFARO, B. G. Uma análise do conteúdo e da qualidade dos relatórios de sustentabilidade de acordo com os padrões da GRI em empresas peruanas de mineração supervisionadas pela SMV em 2018. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 47, 2021.
- GARCIA, S. *et al.* Qualidade da divulgação socioambiental: um estudo sobre a acurácia das informações contábeis nos relatórios de sustentabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, p. 67-94, 2015.
- GHOLAMI, A.; SANDS, J.; RAHMAN, H.U. Environmental, social and governance disclosure and value generation: is the financial industry different? **Sustainability**, v. 14, 2022.
- HAMMAMI, A.; ZADEH, M. H. Audit quality, media coverage, environmental, social, and governance disclosure and firm investment efficiency: Evidence from Canada. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 28, n. 1, p. 45-72, 2020.
- HANDAYATI, P. *et al.* Audit quality, corporate governance, firm characteristics and CSR disclosures—Evidence from Indonesia. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 33, n. 3, p. 65-78, 2022.



- HEALY, P. M.; PALEPU, K. G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. **Journal of accounting and economics**, v. 31, n. 1-3, p. 405-440, 2001.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- HONG, H.; KOSTOVETSKY, L. Red and blue investing: Values and finance. **Journal of Financial Economics**, v. 103, n. 1, p. 1-19, 2012.
- HUANG, D. Z. Environmental, social and governance factors and assessing firm value: valuation, signalling and stakeholder perspectives. **Accounting & Finance**, v. 62, p. 1983-2010, 2021.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- LEE, J.; KIM, E. The influence of corporate environmental responsibility on overinvestment behavior: evidence from South Korea. **Sustainability**, v. 12, n. 5, p. 1901, 2020.
- LI, Y. *et al.* The impact of environmental, social, and governance disclosure on firm value: The role of CEO power, **The British Accounting Review**, v. 50, n.1, p. 60-75, 2018.
- LIMA, V. M.; COSTA, S. T. da S.; ALVES, F. C. A contabilidade com enfoque no balanço social e suas contribuições para uma gestão estratégica empresarial eficiente. **Revista GeTeC**, v. 8, n. 20, 2019.
- LIU, R. *et al.* Audited financial reporting and voluntary disclosure: International evidence on management earnings forecasts. **International Journal of Auditing**, v. 22, n. 2, p. 249-267, 2018.
- LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem**. São Paulo: Atlas, 2017.
- LUO, L.; TANG, Q. The real effects of ESG reporting and GRI standards on carbon mitigation: International evidence. **Business Strategy and the Environment**, 2022.
- MARIA, S. C.; D'ANGELO, M. J.; BORGERTH, V. M. da C. Lacunas de engajamento e utilização do Relato Integrado no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, p. 63-80, 2022.
- MARTÍNEZ-FERRERO, J.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I. Coercive, normative and mimetic isomorphism as determinants of the voluntary assurance of sustainability reports. **International Business Review**, v. 26, n. 1, p. 102-118, 2017.
- MORONEY, R.; WINDSOR, C.; AW, Y. T. Evidence of assurance enhancing the quality of voluntary environmental disclosures: an empirical analysis. **Accounting & Finance**, v. 52, n. 3, p. 903-939, 2012.
- PENG, L. S.; ISA, M. Environmental, social and governance (ESG) practices and performance in Shariah firms: agency or stakeholder theory? **Asian Academy of Management Journal of Accounting & Finance**, v. 16, n. 1, 2020.
- PIOT, C. Agency costs and audit quality: evidence from France. **European Accounting Review**, v. 10, n. 3, p. 461-499, 2001.
- RÉGIO, B. de A.; ALENCAR, R. V. de; OLIVEIRA, M. C. A divulgação de práticas corporativas voltadas para a inclusão da população LGBTI. **Revista Direito GV**, v. 18, 2022.
- SCHULER, D. A.; CORDING, M. A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers. **Academy of management Review**, v. 31, n. 3, p. 540-558, 2006.

- SERAFEIM, G.; YOON, A. Stock price reactions to ESG news: The role of ESG ratings and disagreement. **Review of accounting studies**, p. 1-31, 2022.
- SILVA, B. S. da. *et al.* Ações Adotadas Pelas Empresas Da B3 Alinhadas Com Os 17 Objetivos De Desenvolvimento Sustentável (ODS): uma análise dos relatórios de sustentabilidade. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 22, n. 2, p. 37-50, 2021.
- SILVA, L. M. T.; SILVA, L. do N.; TEIXEIRA, L. I. L. Função-Objetivo da Firma e Responsabilidade Social Corporativa: Perspectivas por Meio da Teoria Dos Stakeholders E Teoria Baseada em Recursos. **Revista Gestão em Análise**, v. 11, n. 3, p. 159-168, 2022.
- SILVA, S. P. **Auditoria independente no Brasil: evolução de 1997 a 2008 e fatores que podem influenciar a escolha de um auditor pela empresa auditada.** 2010. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- SPENCE, M. Signaling in retrospect and the informational structure of markets. **American Economic Review**, v. 92, p. 434-459, 2002.
- TRAN, L. T. H. Reporting quality and financial leverage: Are qualitative characteristics or earnings quality more important? Evidence from an emerging bank-based economy. **Research in International Business and Finance**, v. 60, p. 101578, 1 abr. 2022.
- TSANG, A.; FROST, T.; CAO, H. Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosure: A Literature Review. **The British Accounting Review**, p. 101149, 2022.
- WATTS, R. L.; ZIMMERMAN, J. L. Agency problems, auditing, and the theory of the firm: some evidence. **The journal of law and Economics**, v. 26, n. 3, p. 613-633, 1983.
- WONG, R.; MILLINGTON, A. Corporate social disclosures: a user perspective on assurance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2014.
- XIAO, X.; SHAILER, G. Stakeholders' perception of factor affecting the credibility of sustainability reports. **The British Accounting Review**, v. 54, 2022.
- YU, E. P.; GUO, C. Q.; LUU, B. V. Environmental, social and governance transparency and firm value. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 7, p. 987-1004, 2018.
- ZARO, E. S. Relato Integrado e a divulgação corporativa para a sustentabilidade. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 22, n. 1, p. 4-11, 2021.
- ZHANG, C. *et al.* Do ESG scores have incremental information value on the primary bond market? – evidence from China. **Frontiers in Environmental Science**, p. 1-17, 2023.
- ZHENG, P.; REN, C. Voluntary CSR disclosure, institutional environment, and independent audit demand. **China Journal of Accounting Research**, v. 12, n. 4, p. 357-377, 2019.

doi:10.12662/2359-618xregea.v12i3.p193-201.2023

## CASO DE ENSINO

### EU, PROFESSOR(?!): DILEMAS DE UM PROFESSOR UNIVERSITÁRIO EM INÍCIO DE CARREIRA EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19

### ME, TEACHER (?!): DILEMMAS OF A UNIVERSITY PROFESSOR AT THE BEGINNING OF HIS CAREER IN TIMES OF THE COVID-19 PANDEMIC

#### ABSTRACT

Este caso para ensino foi construído com a intenção de ser utilizado para promover um debate com discussões e reflexões a respeito das escolhas metodológicas na prática docente, por meio dos dilemas contextualizados no início da carreira docente. Este caso é indicado para os cursos em nível de pós-graduação Lato sensu em cursos da área de metodologia de ensino e prática docente no contexto universitário em administração. Com particular atenção ao uso do método caso para ensino, espera-se que o docente consiga identificar o processo de aprendizado na aplicação dessa metodologia; observar as condições de utilização e adaptação do método caso para ensino e avaliar os impactos e as condições de adoção de métodos de ensino centrados nos discentes. Por meio deste trabalho, deseja-se que os envolvidos na atividade possam analisar o impacto da estratégia adotada de ensino, suas implicações, assim como a compreensão de suas competências pedagógicas na formação docente.

**Palavras-chave:** caso para ensino; formação docente; ensino em administração.

#### RESUMO

This teaching case was built with the intention of being used to promote a debate with discussions and reflections about the methodological choices in teaching practice from the dilemmas contextualized at the beginning of the teaching career. This case is suitable for courses at the Lato sensu postgraduate level in courses in the area of teaching methodology and

**José Edemir da Silva Anjo**  
**anjo.josedemir@gmail.com**  
*Doutorando em Administração*  
*pela Universidade Federal de*  
*Lavras (UFLA). Lavras - MG*  
*- BR.*

teaching practice in the university context of administration. With particular attention to the use of the case method for teaching, it is expected that the teacher will be able to identify the learning process in the application of this methodology, observe the conditions of use and adaptations of the case method for teaching, and; evaluate the impacts and conditions of adoption of teaching methods centered on students. Through this work, it is hoped that those involved in the activity can analyze the impact of the adopted teaching strategy, its implications, as well as the understanding of their pedagogical skills in teacher training.

**Keywords:** teaching case; teacher training; teaching in administration.

## 1 EU, PROFESSOR(?!)

João Rodrigo se encontrava em um período de pós-qualificação do seu projeto de tese. No dia 14 de abril de 2021, saiu o resultado do concurso para professor substituto em Administração, em um campus avançado da Universidade Federal Anunciação (UFA), localizada na região Norte do estado do Rio Grande do Norte, no qual ele havia sido aprovado no processo seletivo.

Esse processo seletivo surgiu como uma oportunidade de “teste”, pois ele precisava encarar o desafio da escolha pela carreira docente que tinha como plano, após a conclusão do curso de Doutorado em Administração. Foi por incentivo de Everton, amigo de turma do curso de Doutorado em Administração que já era professor efetivo da UFA, mas se encontrava afastado do cargo. “João Rodrigo, isso conta como experiência docente para os próximos concursos da sua vida. Bem-vindo à vida adulta (risos)! Este processo irá te fazer bem e vai te amadurecer como docente. Inclusive, é bom também sair do berço da pós-graduação.”

João Rodrigo estava prestes a assumir mais uma carga de atividade de quarenta horas como professor substituto auxiliar. Já havia cumprido os créditos de disciplinas do curso, então, além das preocupações com as revisões da tese, precisava lidar com as atividades do grupo de pesquisa, da produção de artigos para congressos acadêmicos e periódicos.

Ao seguir as instruções do edital, João Rodrigo precisava organizar e enviar a documentação via e-mail para o departamento de gestão de pessoas da UFA. Ele recebera, logo em seguida, o contato com o coordenador do curso, o professor Adalberto Reis, que dizia por e-mail: “Parabéns pela aprovação. Precisamos marcar uma reunião amanhã via *Google Meet* para discutirmos as disciplinas e horários de aula. [...] Preciso também que acelere a documentação para contratação, pois as aulas começam já na próxima semana.”

A “ficha ainda não havia caído”, mas João Rodrigo estava prestes a ser um professor universitário, em pleno período de pandemia.

As trocas de e-mail com o coordenador do curso continuaram, pois, agora, o professor João Rodrigo necessitava de orientações e informações diversas. O professor Adalberto Reis destacou pontos principais, pois havia certa pressão de tempo para o início das aulas: “Quanto às aulas, eu tenho utilizado o *Google Meet* com sucesso, mas você terá a liberdade de escolher a plataforma que achar mais adequada. Bom, acho que inicialmente é isto. Ficamos muitos felizes em tê-lo em nosso quadro. Se precisar de mais alguma informação, estou à disposição.”

João Rodrigo recebeu o quadro de oferta com os dias e os horários das disciplinas que ele assumiria. Não eram todas em que ele tinha familiaridade com o conteúdo, mas o que o afligia era a preparação do material para as aulas.

Quadro 1 – Quadro de oferta da disciplina para o semestre 2021.1

HORÁRIO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
07 – 11h (Manhã)	Teoria das Organizações II (2º período)		Gestão Ambiental (Optativa)		
19 – 23h (Noite)		Administração Financeira e Orçamentária II (7º período)	Logística I (5º período)		Organizações, Sistemas e Métodos (5º período)

Fonte: elaborado pelo autor.

## 2 NOS PREPARATIVOS PARA AS AULAS, O PLANO DE ENSINO

Após as boas-vindas na reunião remota do colegiado, e ciente do pouco tempo que tinha para a elaboração dos planos de ensino e aprendizagem, João Rodrigo precisava, antes de tudo, de um modelo de plano de ensino. Ele logo resolveu pedir auxílio ao coordenador do curso, que, prontamente, lhe retornou por e-mail com a seguinte mensagem:

Neste e-mail, estou enviando, em anexo,

- a grade de disciplinas do curso;
- o PPC, cujas ementas podem ser encontradas a começar pela página 35;
- o modelo de plano de ensino adotado pelo curso (após a elaboração, os planos devem ser enviados à coordenação do curso para arquivamento);
- o calendário acadêmico presente nas resoluções n. 10 e 11, cujas aulas do semestre 2021.1 ocorrerão até o dia 21/06;
- planos de ensino de disciplina (semestre 2020.2) para que possa tomá-los como “modelo”. O arquivo em Word (.doc) segue em branco e, após a elaboração dos planos das disciplinas que ficarão sob sua responsabilidade, solicito que me envie por e-mail para que possamos apreciá-lo em assembleia e, posterior, arquivo na coordenação do curso. **Você terá total autonomia nas suas disciplinas.**

Munido de todos esses dados e informações, esta última frase do e-mail do coordenador causava certa tensão: “[...] *Você terá total autonomia nas suas disciplinas.*”, pois João Rodrigo tinha um desafio a mais: como adaptar o conteúdo programático de um semestre atípico, com dez semanas apenas para a realização de três atividades avaliativas, conforme as normas da UFA?

Ao observar os planos de ensino e aprendizagem do semestre anterior das disciplinas que ficaria responsável, João Rodrigo viu que as atividades avaliativas de seminários, provas e trabalhos eram comuns a todos. A dúvida que pairava sobre ele era em relação a que “trabalhos” se referiam.

Como experiência em didática, eu havia feito apenas o estágio docente acompanhado da minha orientadora, além de ter participado de algumas oficinas sobre elaboração de planos de aulas/de ensino e de palestras sobre formação docente. E, por se tratar de uma seleção realizada por etapas remotas, diante do contexto da pandemia da Covid-19, a aula didática foi bastante atípica das convencionais, mas seria por meio do formato de ensino remoto a sua incursão como docente no ensino superior.

Diante da dúvida sobre qual estratégia de avaliação além de seminários e provas, João Rodrigo procurou o seu amigo Everton, já que ele fazia parte da instituição e poderia auxiliá-lo. Everton, então, sugeriu:



Os trabalhos são diversos, como resenhas críticas, listas de exercícios, resumos. Isso varia muito por causa das disciplinas. Mas com as disciplinas que você irá assumir, o caminho interessante seria a aplicação dos casos para ensino, já que você conhece bem a metodologia. O importante é você se sentir seguro também, além de ser uma metodologia ativa. Sala invertida seria uma boa alternativa também, mas os alunos poderiam não se adaptar devido ao ensino remoto.

João Rodrigo havia pensado, também, na possibilidade de trabalhar com gamificação, mas não tinha material suficiente para o plano de ensino. Como tinha pouco tempo, ele, então, resolveu seguir o caminho mais prático: adotar caso para ensino como estratégia única de trabalho em todas as disciplinas.

### 3 CADA CASO É UM CASO?

Nos primeiros dias de trabalho remoto, João Rodrigo logo percebeu que muitos eram os desafios da carreira docente. Sua estratégia de adoção de caso para ensino nas aulas foi bem aceita pelos alunos, mesmo com a dificuldade de estimular uma maior participação dos alunos, e dificuldade de comunicação. Foi preciso adaptar as notas de ensino dos casos para o ensino remoto. E com a disponibilidade do arquivo com antecedência para aulas, muitos alunos ainda não compreendiam a dinâmica dos casos para ensino e traziam as respostas já prontas e questionavam o jovem professor sobre os critérios de avaliação, além da confusão sobre estudo de caso e caso para ensino. João Rodrigo se questionava: A metodologia de caso para ensino é adequada para o contexto da graduação em formato de ensino remoto? Em quais áreas de ensino e disciplinas os casos para ensino são adequados? Quais os momentos de aplicação de casos? Quais outras metodologias deveria adotar?

## 4 NOTAS DE ENSINO

### 4.1 FONTE DOS DADOS

Este Caso de Ensino foi construído, por meio de uma experiência real vivida pelo autor deste trabalho em uma universidade pública federal brasileira da região Nordeste. Os dados foram obtidos mediante conversas, informações e notas que serviram de inspiração para construção do caso. Para a preservação da privacidade, os nomes das instituições e pessoas são fictícios.

### 4.2 OBJETIVO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

Este caso de ensino foi produzido com a intenção de ser utilizado para promover um debate com discussões e reflexões a respeito das escolhas metodológicas na prática docente, com particular atenção à audiência desse trabalho, que são docentes ainda em caráter de formação (discentes de cursos de mestrado e doutorado) nas Ciências Sociais Aplicadas.

Por meio deste trabalho, deseja-se que os envolvidos na atividade possam analisar o impacto da estratégia adotada de ensino, suas implicações, assim como a compreensão de suas competências pedagógicas. E com particular atenção ao uso do método caso para ensino, espera-se que o docente consiga identificar o processo de aprendizado na aplicação dessa metodologia; observar as condições de utilização e adaptações do método caso para ensino; e avaliar os impactos e condições de adoção de métodos de ensino centrados nos discentes.

### 4.3 SUGESTÕES DE APLICAÇÃO DO CASO DE ENSINO

Este caso é indicado para os cursos em nível de pós-graduação *Lato sensu* em cursos da área de metodologia de ensino e prática docente no contexto universitário, bem como para o nível de pós-graduação *Lato sensu* e *Stricto sensu*, com particular atenção para área de administração. O caso pode ser aplicado

em sessões temáticas de disciplinas dos cursos supracitados que tenham como objetivo discutir metodologias de ensino e aprendizagem e didática do ensino superior. É uma alternativa ainda viável para utilização em momentos ou encontros voltados para discentes em estágio docência ou ainda para treinamentos e oficinas de atualização de metodologias de ensino para professores inseridos no contexto universitário.

#### 4.4 SUGESTÕES DE QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- a) a adoção da estratégia de caso para ensino como uma metodologia é pertinente?
- b) como desenvolver as competências pedagógicas requeridas pelo processo de ensino-aprendizagem?
- c) que outras metodologias poderiam ser utilizadas pelo professor João Rodrigo?

### 5 SUGESTÃO DE PLANO DE ENSINO

De modo a facilitar a condução do caso, recomendam-se, assim, as seguintes leituras prévias como leitura principal, bem como leitura complementar.

#### 5.1 SUGESTÕES DE BIBLIOGRAFIAS

Indicação trabalhos como suporte para fomento da discussão:

#### 5.2 LEITURA PRINCIPAL

VALDEVINO, A. M.; BRANDÃO, H. A.; CARNEIRO, J. S.; SANTOS, A. T. D.; SANTANA, W. J. P. Caso Para Ensino como Me-

todologia Ativa em Administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 3, p. 1-12, 2017.

SANTOS, G.; SILVA, A. “Mergulhando” nos Significados e Revelando Concepções do Ser Professor na Administração. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 5, p. 1-34, 2019.

#### 5.3 LEITURA COMPLEMENTAR

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018.

FISCHER, T. Uma luz sobre as práticas docentes na pós-graduação: a pesquisa sobre ensino e aprendizagem em Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 193-197, 2006.

PATRUS, R.; LIMA, M. C. A formação de professores e de pesquisadores em Administração: contradições e alternativas. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 34, p. 4-29, 2014.

SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Aprendendo em Ação**: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem. 1. ed. João Pessoa: UFPB, 2021. v. 1. 192p.

Ao indicar leituras prévias aos discentes, o tempo de aula poderá ser mais bem aproveitado, além de ocorrer o fortalecimento na discussão sobre o conteúdo do tema da aula. O quadro 2 apresenta a estimativa de tempo em quatro momentos, a saber:

Quadro 2 – Momentos da Atividade

Momento da Atividade	Tempo de Duração da Atividade
Momento I - Abertura do Debate	10-20 minutos
Momento II - Discussão inicial em dupla ou pequenos grupos	30 minutos
Momento III - Debate geral com todos envolvidos	40-60 minutos
Momento IV - Fechamento da discussão	10-15 minutos

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

### ***Momento I - Abertura do Debate***

Em tempo, para além dessas indicações bibliográficas, com obras literárias, filmes ou músicas que retratem a problemática da metodologia de ensino e aprendizagem como forma de iniciar o debate:

- Filme:
  - Escritores da Liberdade (2007), de Richard LaGravenese;
  - O Sorriso de Monalisa (2003), de Mike Newell;
- Série:
  - Mérli(2015-2018), de Héctor Lozano;
- Música:
  - Another Brick in The Wall (1979), da banda Pink Floyd;
  - Estudo Errado (1995), Gabriel O Pensador.

Nessas obras artísticas, encontramos um olhar crítico ao sistema educacional, que questiona o formato e o conteúdo das aulas; a falta de relação das práticas didáticas entre conteúdo em sala e o contexto do mundo social; ao processo de mercantilização do ensino. A introdução de trechos ou lembranças podem colaborar para o pontapé para abertura do debate.

### ***Momento II - Discussão inicial em dupla ou pequenos grupos***

Na fase de aplicação do caso em sala de aula, o docente ficará responsável para mediação do debate. Indica-se a divisão da turma em pequenos grupos de até quatro discentes ou em duplas para que façam a leitura do caso para o ensino e discutam entre si os dilemas apresentados.

### ***Momento III - Debate geral com todos envolvidos***

Após o momento de discussão em duplas ou grupos, o docente pode solicitar que cada dupla ou trio apresentem suas reflexões sobre o caso para ensino. Nesta etapa, são importantes o direcionamento da discussão, a realização

de uma articulação do aporte teórico com os dilemas apresentados no caso para ensino e outros temas em torno da formação docente e metodologias de ensino e aprendizagem.

### ***Momento IV - Fechamento da discussão***

Ao final, sugere-se a retomada do dilema principal apresentado no caso para ensino, com os apontamentos mostrados no debate com base nas questões sugeridas e outras provocadas pela discussão. É desejado, também, que o docente observe o envolvimento dos discentes com o caso e tome nota de temas que forem apontados como resposta.

## **5.4 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO**

O docente pode, posteriormente ao fechamento da discussão, avaliar os discentes por meio dos resultados da discussão e participação qualitativa, de acordo com as conexões entre o conhecimento teórico e situações empregados no caso para ensino e na própria formação docente. Também será observada a participação qualitativa do acadêmico, ou seja, suas contribuições ao estudo do tema.

## **5.5 APLICAÇÃO DO CASO PARA ENSINO NO FORMATO DE AULA EM ENSINO REMOTO**

Esse formato de aplicação do caso para ensino também é indicado para aulas no formato on-line, haja vista que temos plataformas virtuais que possibilitam a criação de salas para a discussão em grupos e posterior discussão geral com todos envolvidos.

## **6 NOTAS TEÓRICAS**

A fim de fomentar uma discussão teórica, este tópico gira em torno da formação pedagógica e da metodológica de caso para ensino em Administração, sem, não obstante, findar temáticas e abordagens.

## 6.1 POR UMA FORMAÇÃO PEDAGÓGICA NA ADMINISTRAÇÃO: CASO PARA ENSINO COMO METODOLOGIA EM ADMINISTRAÇÃO

No campo científico da Administração, ainda há pouca discussão em torno da formação pedagógica (NARCISO; LOURENÇO, 2016). Ainda assim, podemos encontrar discussões pautadas no contexto das práticas de ensino, gestão universitária, saberes e práticas docentes no ensino-aprendizagem. Esses estudos são incentivados por eventos da área que estimulam a produção de pesquisas na temática, com destaque para o Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ).

Observa-se, a propósito, um esforço para a importância da formação docente em administração (LOURENÇO; LIMA; NARCISO, 2016; SANTOS; SILVA, 2019; SOUZA *et al.*, 2021), ainda que seja pautada no contexto da prática docente na pós-graduação (FISCHER, 2006; NARCISO; LOURENÇO, 2016; LIMA *et al.*, 2019). Isso corrobora a atenção maior dos programas de pós-graduação *Stricto sensu* à formação de pesquisadores em oposição ao interesse de uma formação docente (PATRUS; LIMA, 2014; SILVA; RAMOS, 2017; SANTOS; SILVA, 2019). Formação docente que precisa reconhecer a prática docente para além do domínio de arcabouços teóricos, por uma transformação pedagógica (LIMA *et al.*, 2020), por uma lente crítica em Administração (ver SARAIVA; PEREIRA; REZENDE, 2019).

Na jornada da formação docente, deparamo-nos com diversas práticas pedagógicas a serem utilizadas no processo de ensino-aprendizagem, em que são levadas em consideração, também, os

aspectos de recursos, cultura institucional e gosto e aptidão dos docentes por determinada prática (MUNTANER-MAS *et al.*, 2017; VAN LANKVELD *et al.*, 2017). Nas Ciências da Administração, a produção e a aplicação de casos para ensino têm sido reconhecidas como uma metodologia de ensino que une a teoria e a prática, habilidades requeridas na formação em Administração (FARIA; FIGUEIREDO, 2013; ALBERTON; SILVA, 2018; VALDEVINO *et al.*, 2017).

Silva e Bandeira-de-Mello (2021) veem o método caso para ensino como uma estratégia de ensino inovadora, pois ela é voltada para uma aprendizagem em ação e, portanto, definem como

[...] um conjunto de procedimentos que utiliza casos como facilitadores no desenvolvimento de competências profissionais no contexto do ensino, com o objetivo de correlacionar a teoria subjacente a uma área do conhecimento com uma situação profissional, permitindo recriar, em sala de aula, o ambiente em que ocorrem decisões individuais e/ou organizacionais (SILVA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2021 p. 81-82).

Silva e Bandeira-de-Mello (2021) reconhecem que há uma pluralidade de abordagens conceituais, definições e no próprio formato de casos para ensino. Apesar disso, no contexto do ensino em Administração, é reconhecida a influência do método da escola de negócios de Harvard (FARIA; FIGUEIREDO, 2013; VALDEVINO *et al.*, 2017), diante do contexto histórico da relação entre o ensino de Administração no Brasil e Estados Unidos da América (EUA) (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015).

Quadro 3 – Tipos de Caso para Ensino

TIPO DE CASO	DESCRIÇÃO
Casos problemas	Tratam de circunstâncias em que há um resultado ou desempenho significativo, inexistindo uma explicação explícita para o caso. Ou seja, o problema é uma situação em que algo aconteceu, mas não se sabe o porquê.
Casos de decisões	Focalizam a decisão e são análogos ao uso de estudos de caso para desenvolver hipóteses e teorias. Não existe decisão objetivamente correta, pois o padrão para uma decisão é aquele que gera mais benefícios que alternativas.
Casos de avaliações	Têm como objetivo avaliar o que já ocorreu, buscando aprender com os resultados. São análogos aos casos usados para replicar pesquisas ou testar hipóteses propostas previamente. As avaliações do caso expressam um julgamento sobre a importância, o valor ou a efetividade de um desempenho, ato ou resultado.
Casos longos estruturados	Frequentemente utilizados na área de política comercial e de gestão estratégica, tratando de complexos problemas de organização e de intervenção em que não há soluções claras. Cabe aos alunos descrever os dados qualitativos e quantitativos para ajudar a analisar a questão e os detalhes das informações em torno do caso, que pode ser extenso.
Casos de prognóstico	Para estimular a capacidade de precisar dados e utilizá-los na tomada de decisão, são apresentados de forma estruturada, e os alunos devem organizá-los da melhor maneira possível para que façam previsões, utilizando-se de alguns modelos conceituais.

Fonte: adaptado de Silva e Bandeira-de-Mello (2021, p. 81).

As notas de ensino devem acompanhar os dilemas do caso para ensino. Elas dão suporte e orientação para a condução das atividades. Trata de roteiro norteador com sugestões de caminhos que envolvem desde o tempo de execução de cada etapa da atividade a orientação para divisão de pessoas em grupos; questões para discussão, além de notas teóricas (SILVA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2021). Esses itens das notas de ensino não são obrigatórios em alguns casos, apesar de recomendadas (ALBERTON; SILVA, 2018).

As sugestões de notas de ensino dão o suporte para orientação, mas é preciso ressaltar a liberdade pedagógica por parte de quem irá aplicar determinado caso para ensino, já que, por vezes, há a ocorrência de problemas na elaboração das notas de ensino (FARIA; FIGUEIREDO, 2013), além de divergências quanto ao acesso às notas de ensino (SILVA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2021). Segundo Alberton e Silva (2018, p. 755),

[...] os principais problemas que comprometem a qualidade das notas de ensino incluem a falta de indicação de cursos ou as disciplinas para os quais o

caso é recomendado; a falta de clareza na delimitação dos objetivos educacionais; questões pouco desafiadoras e que abordam aspectos que não estão bem definidos no caso; a falta de ligação entre o contexto e a literatura ou abordagens teóricas relacionadas ao caso.

As notas de ensino destinam-se à orientação dos professores nas resoluções de um caso; no entanto, deparamo-nos, ainda, com dilemas na sua elaboração e no seu posterior acesso. Essas controvérsias podem evitar a utilização e o desenvolvimento de casos para ensino (FARIA; FIGUEIREDO, 2013; ALBERTON; SILVA, 2018).

Ao apresentar dilemas do cotidiano organizacional, a estratégia metodológica de caso para ensino dá um destaque maior aos discentes no processo de aprendizagem (VALDEVINO *et al.*, 2017). Com isso, há possibilidade ainda de provocação de posicionamentos reflexivos aos alunos, indo além do caráter técnico e funcionalista que é dominante no ensino em Administração (SARAIVA; PEREIRA; REZENDE, 2019; LIMA *et al.*, 2020). Para tanto, ainda se faz necessário reconhecer a atividade de ensino e aprendizagem no cotidiano da vida social como uma prática social



(MARDAHL-HANSEN, 2019) e perspectiva de uma profissionalização docente em Administração (SILVA; RAMOS, 2017).

## REFERÊNCIAS

- ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018.
- FARIA, M.; FIGUEIREDO, K. F. Casos de ensino no Brasil: análise bibliométrica e orientações para autores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 2, p. 176-197, 2013.
- FISCHER, T. Uma luz sobre as práticas docentes na pós-graduação: a pesquisa sobre ensino e aprendizagem em Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 193-197, 2006.
- LIMA, M. C. *et al.* Política de Formação de Professores: Responsabilidades dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **GES-TÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 17, n. 1, p. 32-45, 2019.
- LIMA, M. C. *et al.* Transformação Pedagógica e (Auto)Formação Docente. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 214-243, 2020.
- LOURENÇO, C. D. S.; LIMA, M. C.; NARCISO, E. R. P. Formação pedagógica no ensino superior: o que diz a legislação e a literatura em Educação e Administração?. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 21, n. 3, 2016.
- MARDAHL-HANSEN, T. Teaching as a social practice. **Nordic Psychology**, v. 71, n. 1, p. 3-16, 2019.
- MUNTANER-MAS, A. *et al.* Teaching skills, students' emotions, perceived control and academic achievement in university students: A SEM approach. **Teaching and Teacher Education**, v. 67, p. 1-8, 2017.
- NARCISO, E. R. P.; LOURENÇO, C. D. S. Formação Docente na Pós-Graduação em Administração: Uma Análise Qualitativa em duas Universidades Federais. **Gestão & Conexões**, v. 5, n. 2, p. 62-82, 2016.
- OLIVEIRA, A. L.; LOURENÇO, C. D. S.; CASTRO, G. C. Ensino de administração nos EUA e no Brasil: uma análise histórica. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 1, p. 11-22, 2015.
- PATRUS, R.; LIMA, M. C. A formação de professores e de pesquisadores em Administração: contradições e alternativas. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 34, p. 4-29, 2014.
- SANTOS, G.; SILVA, A. "Mergulhando" nos Significados e Revelando Concepções do Ser Professor na Administração. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 5, p. 1-34, 2019.
- SARAIVA, C. M.; PEREIRA, J. J.; REZENDE, A. F. Formação Crítica dos Administradores: Relatos de uma Experiência Pedagógica. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 8, n. 2, p. 191-214, 2019.
- SILVA, F. F.; RAMOS, K. M. da C. Pós-graduação stricto sensu em Administração: profissionalização para o magistério superior em questão. **Revista De Estudios e Investigación en Psicología Y Educación**, n. 6, p. 76-80, 2017.
- SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Aprendendo em Ação**: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem. João Pessoa: UFPB, 2021. v. 1.
- SOUZA, F. F. *et al.* Quem me Ensina a Ensinar? Atividades para o Exercício da Docência. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 22, n. 1, p. 107-130, 2021.
- VALDEVINO, A. M. *et al.* Caso Para Ensino como Metodologia Ativa em Administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 3, p. 1-12, 2017.
- VAN LANKVELD, T. *et al.* Developing a teacher identity in the university context: A systematic review of the literature. **Higher Education Research & Development**, v. 36, n. 2, p. 325-342, 2017.

## NOMINATA

### NOMINATA – AVALIADORES AD HOC 2023

Faz parte dos pilares estratégicos da Revista Gestão em Análise, ReGeA, a excelência na promoção e a publicação de pesquisas orientadas por princípios e práticas da gestão contemporânea, ética e sustentável. Para tanto, utilizamos o sistema de avaliação por pares, pelo método Double Blind Review, em que os avaliadores ad hoc contribuem decisivamente para o aperfeiçoamento da qualidade da Revista. A partir dessa perspectiva colaborativa, agradecemos aos professores (as) e pesquisadores (as) que contribuíram de forma voluntária, com seu conhecimento e experiência, na avaliação dos trabalhos submetidos à publicação.

The excellence in promotion and publication research guided by principles and practices of contemporary, ethical and sustainable management make part of the strategic pillars of the Journal of Management Analysis, ReGeA. Therefore, we implemented the evaluation system by peers, using the Double Blind Review method, in which a peer review panel decisively contributes to the improvement of the quality of the Journal. In this collaborative perspective, we would like to thank the teachers and researchers who have contributed, on a voluntary basis, with their knowledge and experience, to the evaluation of the articles submitted for publication.

**Agnello Rufino da Silva Junior**, UFPI, PI, Brasil.

**Alan Bandeira Pinheiro**, UFC, CE, Brasil.

Alcides Barrichello, FGV, SP, Brasil.

Alexandre Mendes da Silva, USP, SP,

Álvaro Fabiano Pereira de Macedo, UFERSA, RN, Brasil.

Ana Flávia Moraes, UFAM, AM, Brasil.

**André Luís Bertassi**, UFSJ, MG, Brasil.

**Camila Mariane Costa Silva**, University of Canterbury, Christchurch, Nova Zelândia.

**Carlos Dias Chaym**, UECE, CE, Brasil.

**Cícero Wilame Gonçalves André**, FMH, CE, Brasil.

**Cintia Rodrigues de Oliveira**, UFU, MG, Brasil.

**Cristela Maia Bairrada**, ISCA, Portugal.

**Eduardo César Pereira Souza**, UNIFAP, AP, Brasil.

**Eduardo Roque Mangini**, IFSP, SP, Brasil.

Érica Anita Baptista, UFMG, MG, Brasil.

**Fabiana M<sup>a</sup> Maia Sousa**, UNICHRISTUS, CE, Brasil.

**Flavia Cristina da Silva**, MACKENZIE, SP, Brasil.

**Flávio Cella**, INVEST, MT, Brasil.

**Francisco de Assis Carlos Filho**, UPE, PE, Brasil.

**Francisco Isidro Pereira**, UFC, CE, Brasil.

**Francisco Juanito Costa da Silva**, UFC, CE, Brasil.

**Francisco Roberto Pinto**, UECE, CE, Brasil.

**Helano Diógenes Pinheiro**, UESPI, PI, Brasil.

**Helen Tatiana Takamitsu**, UNESP, SP, Brasil.

**Hélio Aisenberg Ferenhof**, UFSC, SC, Brasil.

**Igor Rodrigo Menezes Teodósio**, UNICHRISTUS, CE, Brasil.

**Jesuína Maria Pereira Ferreira**, UNIFBV, PE, Brasil.

**Joelma Soares da Silva**, UFC, CE, Brasil.

**Jonábio Barbosa dos Santos**, UFPB, PB, Brasil.

**Josep Pont Vidal**, UFPA, PA, Brasil.

**José Guilherme Leitão Dantas**, Universidade Autónoma de Madrid, Espanha.

**José Erasmo Silva**, USP/ESALQ, SP, Brasil.

**Jorge Antônio Barbosa Ferreira**, Universidade de Coimbra, Portugal.

**Juliana Carvalho de Sousa**, UNP, RN, Brasil.

**Jussara Goulart da Silva**, UFU, MG, Brasil.

**Lana Montezano**, IFB, DF, Brasil.

**Leonardo Rodrigues Ferreira**, UFRPE, PE, Brasil.

- Leonel Gois Lima Oliveira**, ESMEC, CE, Brasil.
- Linnik Israel Lima Teixeira**, IFPI, PI, Brasil.
- Luiz Stephany Filho**, UECE, CE, Brasil.
- M<sup>a</sup> Célia da Silva Gonçalves**, UCB, DF, Brasil.
- M<sup>a</sup>. Franciele Cristina Manosso**, UFPR, PR, Brasil.
- Mauricio Alves Rodrigues Pugas**, UFMT, MT, Brasil.
- Michelle De Souza Rocha**, UFMG, MG, Brasil.
- Paula Cristina de Moura Fernandes**, CEPEAD, UFMG, MG, Brasil.
- Paulo Afonso Cavichioli Carmona**, PUC, SP, Brasil.
- Pedro José Papandrea**, UNIFEI, MG, Brasil.
- Pedro Vieira Souza Santos**, UNIVASF, PE, Brasil.
- Priscila da Silva Duarte**, IFPR, PR, Brasil.
- Priscilla Even Alves Braga**, UFERSA, RN, Brasil.
- Renato Droguett Macedo**, UFRB, BA, Brasil.
- Renner Coelho Messias Alves**, UNIRIO, RJ, Brasil.
- Roberto Rodney Ferreira Junior**, UNIMONTES, MG, Brasil.
- Rocco Antônio Rangel Rosso Nelson**, IFRN, RN, Brasil.
- Rodrigo Kraemer**, UNIPRF, SC, Brasil.
- Rogeane Morais Ribeiro**, FLF, CE, Brasil.
- Ronaldo Pesente**, UFBA, BA, Brasil.
- Rone Andrews Freitas Medeiros**, UFRPE, PE, Brasil.
- Samanda Silva da Rosa**, PUCRS, RS, Brasil.
- Sérgio Domingos Oliveira**, UFRRJ, RJ, Brasil.
- Silas Dias Mendes Costa**, UFMG, MG, Brasil.
- Silvio Paula Ribeiro**, UFMS, MS, Brasil.
- Tatielle Belém Langbecker**, UNIPAMPA, RS, Brasil.
- Thatiana Stacanelli Teixeira**, UFLA, MG, Brasil.
- Valdir Antônio Vitorino Filho**, IFSP, SP, Brasil.
- Valquiria Melo Souza Correia**, UFERSA, RN, Brasil.
- Vicente Elício Pórfiro Sales Gonçalves da Silva**, UFC, CE, Brasil.
- Vivian Duarte Couto Fernandes**, UFU, MG, Brasil.
- Wilson Engelmann**, UNISINOS, RS, Brasil.
- Xênia L'amour Campos Oliveira**, UFSE, SE, Brasil.

## LINHA EDITORIAL

### FOCO E ESCOPO

A Revista de Gestão em Análise – ReGeA – tem como missão a publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em administração e ciências contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral. Os trabalhos que constituem o periódico são de âmbitos nacional e internacional, versando acerca de diversos domínios do conhecimento em instituições privadas e públicas, notadamente: gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão de marketing, produção e logística; gestão socioambiental e sustentabilidade; comportamento organizacional; direito empresarial; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa.

### POLÍTICAS DE SEÇÃO

- **Artigos** - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas].
- **Ensaio** - Exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].
- **Casos de Ensino** - Relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na ReGeA consiste em duas etapas: inicialmente tem-se a triagem realizada pela editora-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, que consiste na avaliação de dois pareceristas *ad hoc*, especialistas duplo-cega que, ao apreciarem os trabalhos, fazem comentários e, se for o caso, oferecem sugestões de melhoria. Depois de aprovados, os trabalhos são submetidos à edição final, a qual consiste na fase de normalização e revisão linguística (ortográfica, gramatical e textual).

## PERIODICIDADE – QUADRIMESTRAL

### POLÍTICA DE ACESSO LIVRE -

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

### ARQUIVAMENTO -

Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração.

## EDITORIAL LINE

### FOCUS AND SCOPE

The mission of the Journal of Management Analysis - ReGeA – is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and commitment oriented by the innovation of knowledge in the academic community and the society in general. The national and international papers that make part of the journal deal with various fields of knowledge in private and public institutions, in particular: entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; marketing management, production and logistics; social-environmental management and sustainability; organizational behavior; business law; financial and accounting management aligned to corporate governance.

### SECTION POLICIES

- **ARTICLES** - Texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies (minimum=12; maximum=18 pages).
- **ESSAY** - Exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author (minimum 8; maximum = 13 pages).
- **CASE STUDY** - Actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas (minimum=8; maximum=13).

## PEER REVIEW PROCESS

The evaluation process of the submitted articles and other contributions for publication in ReGeA consists of two steps: first the screening performed by the chief editor, which examines the adequacy of the work to the magazine's editorial line and its potential for publication; later, peer review, through a blind review system, which is the evaluation of two ad hoc, double-blind experts, when considering the work, make comments and, where appropriate, offer suggestions for improvement. Once approved, the work will undergo the final editing, which consists of the standardization and the linguistic revision.

### PUBLICATION FREQUENCY - QUARTERLY

**OPEN ACCESS POLICY** - This journal will provide immediate open access to its content, abiding by the principle of providing free public scientific knowledge with the purpose of contributing to a greater democratization of worldly knowledge.

**ARCHIVING** - This journal will use the LOCKSS system in order to create an archiving system which can be made available among participating libraries allowing them to create a permanent archive of the Journal for future preservation and eventual restoration.



## DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, os textos completos podem ser submetidos nos idiomas português ou inglês. Recomenda-se demonstrar uma linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico. As submissões eletrônicas dos trabalhos devem ser encaminhadas para o editor da ReGeA, exclusivamente, no seguinte endereço: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de Declaração de Cessão de Direitos Autorais. Por meio do Portal, os autores podem submeter o trabalho e acompanhar o status do mesmo durante todo o processo editorial. Essa forma de submissão garante maior rapidez e segurança na submissão do seu manuscrito, agilizando o processo de avaliação. As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos acurados, críticos e conclusivos sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- **CASOS DE ENSINO** – relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas.

## INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Os trabalhos devem ser encaminhados à redação da Revista Gestão em Análise – ReGeA – conforme orientações de submissão contidas na Linha Editorial deste periódico. É indispensável que os autores verifiquem a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão rejeitadas.

1. Os textos poderão ser apresentados em português ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês devem conter o título, o resumo e as palavras-chave em língua portuguesa.

2. Os textos em língua portuguesa deverão ser redigidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2003, e NBR 14724:2011. Para os artigos em inglês, se utilizará a norma ISO equivalente.

3. Características Técnicas:

- formato de papel = A4;
- editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
- margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
- fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
- número de páginas: ARTIGO [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas]; ENSAIO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e CASO DE ENSINO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

4. Características Específicas:

- o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
- o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
- resumo e abstract: redigidos de acordo com a NBR6028 ou norma ISO equivalente com no máximo 150 palavras. O resumo deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões;
- as palavras-chave e *key-words*: devem contar de três a cinco palavras-chave;
- o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;
- o conteúdo dos casos deve contemplar, sempre que possível: introdução;

contexto com caracterização do mercado; apresentação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico que embasa o texto e, finalmente, as referências.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. O uso de notas, citações, gráficos, tabelas, figuras, quadros ou fotografias deve ser limitado ao mínimo indispensável; esses textos devem ser apresentados conforme norma ABNT NBR 15724, de 2011, em tamanho 10. As imagens devem estar em jpg. A ReGeA não se responsabiliza por imagens de baixa qualidade inseridas no trabalho.

7. As Referências deverão seguir o sistema autor-data, conforme norma ABNT NBR 6023, de 2002, ou norma ISO equivalente.

### **INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS**

Os trabalhos submetidos à publicação na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados). As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do material, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição para esclarecimentos.

**Ressalva:** Para as pesquisas 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](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.

