

Perspectivas em Engenharia, mídias e gestão do conhecimento

VOLUME II

EDUARDO ZEFERINO MAXIMO
GISELY JUSSYLA TONELLO MARTINS
JOÃO ARTUR DE SOUZA
LUANA EMMENDOERFER
NERI DOS SANTOS
PALMYRA FARINAZZO REIS REPETTE
RICARDO PEREIRA
ORGANIZADORES



Pantanal Editora

2021

Eduardo Zeferino Maximo
Gisely Jussyla Tonello Martins
Luana Emmendoerfer
João Artur de Souza
Neri dos Santos
Palmyra Farinazzo Reis Repette
Ricardo Pereira
(Organizadores)

Perspectivas em Engenharia, Mídias e
Gestão do Conhecimento
Volume II



Pantanal Editora

2021

Copyright[©] Pantanal Editora
Copyright do Texto[©] 2021 Os Autores
Copyright da Edição[©] 2021 Pantanal Editora
Editor Chefe: Prof. Dr. Alan Mario Zuffo
Editores Executivos: Prof. Dr. Jorge González Aguilera
Prof. Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

Diagramação: A editora

Edição de Arte: A editora. Imagens de capa e contra-capa: Canva.com

Revisão: O(s) autor(es), organizador(es) e a editora

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – OAB/PB
- Profa. Msc. Adriana Flávia Neu – Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã
- Profa. Dra. Albys Ferrer Dubois – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – IF SUDESTE MG
- Profa. Msc. Aris Verdecia Peña – Facultad de Medicina (Cuba)
- Profa. Arisleidis Chapman Verdecia – ISCM (Cuba)
- Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo - UEA
- Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu – UNEMAT
- Prof. Dr. Carlos Nick – UFV
- Prof. Dr. Claudio Silveira Maia – AJES
- Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – UFGD
- Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva – UEMS
- Profa. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos – IFPA
- Prof. Msc. David Chacon Alvarez – UNICENTRO
- Prof. Dr. Denis Silva Nogueira – IFMT
- Profa. Dra. Denise Silva Nogueira – UFMG
- Profa. Dra. Dennyura Oliveira Galvão – URCA
- Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves – ISEPAM-FAETEC
- Prof. Me. Ernane Rosa Martins – IFG
- Prof. Dr. Fábio Steiner – UEMS
- Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez (Colômbia)
- Prof. Dr. Hebert Hernán Soto Gonzáles – UNAM (Peru)
- Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira – IFRR
- Prof. Msc. Javier Revilla Armesto – UCG (México)
- Prof. Msc. João Camilo Sevilla – Mun. Rio de Janeiro
- Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales – UNMSM (Peru)
- Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski – UFMT
- Prof. Msc. Lucas R. Oliveira – Mun. de Chap. do Sul
- Prof. Dr. Leandris Argentel-Martínez – Tec-NM (México)
- Profa. Msc. Lidiene Jaqueline de Souza Costa Marchesan – Consultório em Santa Maria
- Prof. Msc. Marcos Pisarski Júnior – UEG
- Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla – UNAM (Peru)
- Profa. Msc. Mary Jose Almeida Pereira – SEDUC/PA
- Profa. Msc. Nila Luciana Vilhena Madureira – IFPA
- Profa. Dra. Patrícia Maurer
- Profa. Msc. Queila Pahim da Silva – IFB
- Prof. Dr. Rafael Chapman Auty – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke – UFMS
- Prof. Dr. Raphael Reis da Silva – UFPI
- Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo – UEMA

- Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca – UFPI
- Prof. Msc. Wesclen Vilar Nogueira – FURG
- Profa. Dra. Yilan Fung Boix – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – UFT

Conselho Técnico Científico

- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior
- Esp. Maurício Amormino Júnior
- Esp. Tayronne de Almeida Rodrigues
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
P466	<p>Perspectivas em engenharia, mídias e gestão do conhecimento [livro eletrônico]: volume II / Organizadores Eduardo Zeferino Maximo... [et al.]. – Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2021. 164p.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web ISBN 978-65-88319-45-1 DOI https://doi.org/10.46420/9786588319451</p> <p>1. Engenharia – Pesquisa – Brasil. 2. Gestão do conhecimento. I. Maximo, Eduardo Zeferino. II. Martins, Gisely Jussyla Tonello. III. Emmendoerfer, Luana. IV. Souza, João Artur de. V. Santos, Neri dos. VI. Repette, Palmyra Farinazzo Reis. VII. Pereira, Ricardo.</p> <p style="text-align: right;">CDD 620</p>
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

O conteúdo dos e-books e capítulos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva do(s) autor (es) e não representam necessariamente a opinião da Pantanal Editora. Os e-books e/ou capítulos foram previamente submetidos à avaliação pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação. O download e o compartilhamento das obras são permitidos desde que sejam citadas devidamente, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais, exceto se houver autorização por escrito dos autores de cada capítulo ou e-book com a anuência dos editores da Pantanal Editora.



Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000. Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.
 Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br

APRESENTAÇÃO

Santa Catarina destaca-se nacionalmente como um Estado inovador, berço de startups e com um pólo tecnológico em amplo desenvolvimento. Também, dotado de belezas naturais e um litoral encantador, é um dos principais destinos turísticos do Brasil. Esse contexto, aliado à peculiaridade de abrigar um povo empreendedor caracteriza o Estado Catarinense como um dos mais desenvolvidos (social e economicamente) do país.

Em consonância com essa realidade, o livro *Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento*, em seu segundo volume, traz dez capítulos que tratam de temas relacionados à startups, turismo, empreendedorismo, gestão do conhecimento, gestão de processos, nudge no design de conteúdo e cidades inteligentes. O livro é fruto da compilação de trabalhos de pesquisadores e professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

O capítulo de abertura do Volume II trata de capacidade absorptiva em startups, em especial visa compreender como essas organizações desenvolvem sua capacidade de absorção de conhecimentos a fim de manter-se competitivas em processo contínuo de inovação. Por meio de uma revisão sistemática de literatura, o estudo demonstra que as startups desenvolvem sua capacidade absorptiva por meio das interações com organizações já estabelecidas. Assim, como recomendações futuras, sugere-se a investigação da capacidade absorptiva das startups em redes interorganizacionais de aprendizagem, como um modo de potencialização do seu aprendizado.

O Segundo capítulo, ainda tratando de startups, traz para discussão o Lean Startup, método direcionado para agilidade e dinamismo no processo de inovação de organizações intensivas em conhecimento. As empresas para se adaptarem às novas exigências do mercado precisam migrar do modelo organizacional típico da era industrial para o modelo organizacional próprio da era do conhecimento e, para tanto, passa a ser necessário não só contemplar os avanços tecnológicos como integrar no seu ciclo de processos a abordagem interdisciplinar para geração de valor e competitividade. Assim, este capítulo, por meio de uma revisão sistemática da literatura aprofunda as questões relacionadas à metodologia Lean Startup, que têm demonstrado uma elevada capacidade de dinamismo e agilidade para identificar as alterações no ambiente de negócio e converter essa percepção em produtos e serviços que atendam às necessidades reais dos consumidores/clientes.

O terceiro capítulo, por sua vez, é um estudo de caso em uma startup sediada em Florianópolis. O estudo visa compreender como a comunicação interna impacta a gestão da inovação em empresas desse tipo.

O quarto capítulo aborda como o design de serviços pode contribuir para aproveitar o potencial de projetos de serviços de destinos turísticos, melhorando a competitividade, qualidade e cocriação de valor aos usuários. Por meio de uma revisão integrativa de literatura, o estudo buscou analisar como destinos turísticos podem se beneficiar do design de serviços, além de identificar as relações da sua aplicabilidade.

O quinto capítulo, ainda tratando de turismo, mostra como a governança multinível, por meio dos seus elementos, pode contribuir para o desenvolvimento de destinos turísticos, a partir de um estudo de caso em um Estado do Sul do Brasil. O estudo constatou que o formato desenvolvido apresenta características que apontam para o modelo de MultiGov, o que dá autonomia e funcionalidade para o planejamento e execução das ações.

O sexto capítulo, por sua vez, compara a bibliografia disponível sobre empreendedorismo social e a experiência de um monge zen-Budista para analisar as características que definem um empreendedor social. Os resultados do estudo mostram um choque de valores entre o empreendedorismo social e o convencional, revelando a necessidade de se estudar o empreendedorismo social como um tipo de trabalho que visa beneficiar as pessoas, e que não pode ser mensurado por valores de mercado.

O sétimo capítulo busca, por meio de uma revisão integrativa de literatura, identificar a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e coaching no setor público. O estudo evidencia a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e o coaching e sugere caminhos para que se possa avançar na relação entre GC e coaching no serviço público.

No oitavo capítulo analisa-se o nível de maturidade em Gestão de Processos de Negócios (BPM) de uma organização pública, sob a perspectiva da GC. Para tanto, uma avaliação da relação entre maturidade em BPM e desempenho organizacional foi conduzida no Instituto Federal Catarinense (IFC). Utilizou-se, ainda, o modelo GCiBPM (Sena, 2015) para relacionar os resultados da avaliação com as fases da GC. Os resultados indicaram que a GC pode contribuir para a melhoria dos processos, potencializando o uso deste recurso e o alinhamento estratégico.

No penúltimo capítulo deste Volume, buscou-se identificar os elementos nudges utilizados no aplicativo de ensino de idiomas Duolingo para engajar os usuários. Discutiu-se os conceitos de design de conteúdo, arquitetura da escolha e nudges, para a compreensão da importância do elemento nudge para o engajamento dos alunos tendo como referência autores como Afify (2018), Bieging & Busarello (2014), Silva (2007) e Thaler (2019). A partir do estudo realizado, foi possível perceber que o aplicativo utiliza elementos nudges desde o cadastro para prender a atenção do leitor e fazê-lo iniciar seu percurso de aprendizado e, durante o uso do aplicativo, faz uso de diversos elementos nudges em vários momentos para manter o usuário engajado.

O Capítulo que encerra o volume 2 do livro *Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento* busca, por meio de uma revisão sistemática, os conceitos e definições utilizados pelos pesquisadores para o termo Smart City; e mapear características e pensamentos convergentes destes pesquisadores, buscando entender e contribuir para o delineamento de um conceito global de Cidade Inteligente. Entre os principais resultados do estudo está o mapeamento de cinco características convergentes na definição de uma Cidade Inteligente: i) TICs; ii) pessoas; iii) sustentabilidade; iv) urbanização; e v) governança.

Eduardo Zeferino Maximo
João Artur de Souza
Ricardo Pereira

SUMÁRIO

Apresentação	4
Capítulo I	7
Capacidade Absortiva em <i>Startups</i> : uma revisão sistemática	7
Capítulo II	21
<i>Lean Startup</i> : um método direcionado para agilidade e dinamismo no processo de inovação das organizações do conhecimento	21
Capítulo III	36
Inovação e comunicação interna em startups: o caso da <i>Involves</i>	36
Capítulo IV	47
<i>Design</i> de serviços e de experiências em destinos turísticos: resultados bibliométricos preliminares de uma revisão integrativa	47
Capítulo V	61
O modelo de governança multinível para o desenvolvimento de destinos turísticos	61
Capítulo VI	75
Unindo pessoas com o silêncio: os valores do empreendedorismo social e a trajetória de um monge budista	75
Capítulo VII	87
Relação entre práticas de gestão do conhecimento e coaching no setor público: uma revisão sistemática de literatura	87
Capítulo VIII	100
A maturidade em gestão de processos de negócios sob a perspectiva da gestão do conhecimento	100
Capítulo IX	117
O Nudge no design de conteúdo no aplicativo de idiomas Duolingo	117
Capítulo X	128
Cidades Inteligentes: Percepções e Definições em uma Análise Sistemática da Literatura	128
Índice remissivo	147
Sobre os organizadores	148
Sobre os Autores	153

Capacidade Absortiva em *Startups*: uma revisão sistemática

 10.46420/9786588319451cap1

Gisely Jussyla Tonello Martins^{1*} 

Patricia de Sá Freire² 

INTRODUÇÃO

No atual ambiente de negócios, dinâmico e complexo, as organizações têm encontrado barreiras e dificuldades para capitalizar todo o conhecimento necessário e relevante para sua sobrevivência (Perez, Whitelock; Florin, 2013). Para renovar sua ação estratégica as organizações precisam explorar o novo, ou seja, aprender coisas novas e, também, realizar a aplicação adequada do que já foi aprendido, a chamada exploração (Crossan, Lane; White, 1999).

Essa capacidade é chamada de absorptiva e está relacionada à capacidade de aprendizado das organizações, especialmente nos estágios de aquisição e assimilação do conhecimento (Zahra; George, 2002; Jeong et al., 2020). Ao assumirmos que a capacidade absorptiva é uma capacidade dinâmica, que contribui fortemente para que a empresa se torne capaz de criar vantagens competitivas sustentáveis e inovar (Cohen; Levinthal, 1990; Zahra; George, 2002), o fracasso no desenvolvimento desta na organização acaba se tornando uma barreira ao desenvolvimento organizacional e, por conseguinte, à inovação (Joshi, 2018).

Ocorre que, apenas a exposição ao conhecimento não é suficiente para o incremento da capacidade de absorção das organizações (Zahra; George, 2002), dado que, é a tensão existente entre a exploração do novo e a exploração do aprendizado que deve ser gerenciada pela organização, a fim de garantir a aprendizagem e o aperfeiçoamento da sua estratégia (Crossan, Lane; White, 1999).

Deste modo, Cajuela e Galina (2020) explicam que a “capacidade de absorção é vista como uma competência essencial para as organizações e a forma como é efetivamente implementada nas empresas permanece relativamente mal conhecida (Aribi & Dupouët, 2016)”. Outro ponto a observar é que “a capacidade de aprendizagem das empresas muda ao longo do tempo, à medida que passam por diferentes estágios de crescimento do negócio” (Ruhnka; Young, 1991 *apud* Jeong et al., 2020).

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

² Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento PPGEGC/UFSC.

* Autor(a) correspondente: giselytm@gmail.com.

Dessa maneira, é importante buscar conhecer de modo mais detalhado como organizações, de vários estágios de maturidade, aplicam sua capacidade absorptiva. Assim, nesta pesquisa o foco está sobre a capacidade de absorção de conhecimento das organizações do tipo *startups*, que são organizações jovens e que “estão mais propensas a utilizar e explorar mudanças de mercado e de hábitos como oportunidades de negócios” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2019).

Além disso, este modelo de negócio tem sido incentivado nos últimos anos no país. Sendo assim, importa compreender de que modo as *startups* desenvolvem sua capacidade de absorção de conhecimentos do ambiente externo, de modo a reconfigurar sua ação estratégica. Para tanto, este estudo elencou como pergunta de pesquisa: *Como as startups desenvolvem sua capacidade absorptiva a fim de inovar e se manter competitivas?*

Este artigo está organizado em seis partes, sendo a primeira esta introdução. Na seção seguinte são apresentados os pressupostos teóricos que trazem fundamentos a este estudo e em seguida são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a efetivação da revisão sistemática. Na seção posterior é elaborada a análise dos dados e em seguida discutem-se os resultados. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção contém a base teórica que fundamenta este estudo. Inicialmente é apresentado o construto capacidade absorptiva e em seguida é apresentado o conceito da capacidade absorptiva em empresas do tipo *startups*.

CAPACIDADE ABSORTIVA

O conceito de capacidade absorptiva foi inicialmente proposto por Cohen e Levinthal (1990), que a definiram como “a capacidade de uma empresa de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las a fins comerciais”. Zahra e George (2002), a partir deste conceito inicial, definiram a capacidade absorptiva “como um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica”.

Zahra e George (2002) propõem quatro dimensões para a capacidade de absorção, que são: aquisição, assimilação, transformação e exploração. A aquisição envolve a constatação e captação de conhecimento externo relevante. Já a assimilação é a absorção deste conhecimento internamente. A transformação, por sua vez, refere-se à combinação deste conhecimento novo, junto ao já existente na organização. Por fim, a exploração é a capacidade de incorporar estes conhecimentos a fim de desenvolver novas competências ou incrementar as já existentes.

Zahra e George (2002) ainda dividem a capacidade de absorção das organizações em potencial e realizada. A capacidade absorptiva potencial envolve a aquisição e assimilação do conhecimento. Já a capacidade realizada, refere-se à incorporação do conhecimento assimilado às operações, por meio da transformação e da exploração, produzindo inovações e criando vantagens competitivas sustentáveis.

Em seu artigo seminal, Cohen e Levinthal (1990) enfatizaram a importância da capacidade absorptiva para a capacidade de inovar da organização. E, sendo assim, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008),

a inovação diz respeito especialmente à aprendizagem, tanto no sentido de aquisição quanto de exploração de conhecimento de modo estratégico, e também de aquisição e reforço de padrões de comportamento que permitem que essa aprendizagem de construção de competência ocorra. A gestão da inovação está estreitamente relacionada à identificação e capacitação de desenvolvimento de padrões de comportamento – rotinas – que tornam esse tipo de aprendizagem possível.

Levando-se em conta a relação entre a capacidade absorptiva e a capacidade de inovação organizacional, faz sentido buscar entendimento sobre a forma de aplicação da capacidade absorptiva em organizações inovadoras, ou seja, que possuem notadamente capacidades inovadoras, como por exemplo, as *startups*, tema que será apresentado a seguir.

CAPACIDADE ABSORTIVA EM *STARTUPS*

De acordo com Ries (2012), uma *startup* é um tipo de organização que desenvolve inovações em ambientes turbulentos e incertos. Para Blank e Dorf (2014) uma *startup* atua de modo flexível buscando formas de tornar seu modelo de negócios repetível e escalável, ou seja, capaz de crescer sem sofrer muitas alterações na estrutura. Nesse sentido, uma *startup* é um tipo de organização inovadora, que atua em ambientes intensivos em conhecimento e que, portanto, precisa aprender rápido e de modo ordenado para sobreviver (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2019).

Para Jeong et al. (2020), a capacidade absorptiva das *startups* refere-se à capacidade de captar e integrar conhecimento externo relevante. E, a teoria aponta que a inovação contribui para a sobrevivência das *startups* quando permite a criação de capacidade absorptiva (Zahra; George, 2002; Hyytinen, Pajarinen; Rouvinen, 2015). Considerando então os ambientes complexos e intensivos em conhecimento em que as *startups* atuam, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 44) enfatizam que, “os tipos de comportamentos organizacionais necessários em tal situação incluem fatores como agilidade, flexibilidade, habilidade para aprendizagem rápida, ausência de preconceitos sobre a forma como as coisas podem vir a evoluir etc.”.

E o fato é que, estes comportamentos em geral são associados a empresas pequenas e jovens, como as *startups*, dado que geralmente são conflitantes com o comportamento usual das empresas de grande porte e já estabelecidas (Tidd, Bessant; Pavitt, 2008). Dessa forma, “ao se envolver com *startups*, as empresas

corporativas ativam processos de aprendizagem interorganizacional com o objetivo de melhorar suas capacidades de exploração e exploração” (Steiber, Alänge; Corvello, 2020).

Considerando o exposto, a capacidade absorptiva nas *startups* está diretamente ligada à sua capacidade de aprender nos ambientes turbulentos em que atuam, que pode ocorrer especialmente a partir das suas interações com outras organizações maiores e já estabelecidas (Moon, 2011; Perez, Whitelock; Florin, 2013; Joshi, 2018; Allmendinger; Berger, 2020; Cajuela; Galina, 2020; Steiber, Alänge; Corvello, 2020).

Sendo assim, este estudo investiga como as *startups* desenvolvem sua capacidade absorptiva, a partir das interações com outras organizações mais maduras e estabelecidas no ambiente de negócios, e como e se estas relações contribuem para a potencialização da sua aprendizagem, de modo a contribuir para a sua *performance*.

METODOLOGIA

O método utilizado na presente pesquisa foi a revisão sistemática da literatura, que é a revisão realizada com rigor metodológico, por meio da adoção de um processo de pesquisa replicável e claro. A aplicação deste método, oriundo da área da saúde, na área de gestão tem como objetivo o conhecimento de um corpo de evidências confiáveis para melhor embasar os processos de tomada de decisão (Tranfield, Denyer; Smart, 2003).

Assim, para o desenvolvimento da pesquisa foram seguidas as três fases principais da revisão sistemática, que compreendem: 1) planejamento; 2) condução da pesquisa; e 3) disseminação (Tranfield, Denyer; Smart, 2003). Na primeira fase, foi realizada a identificação do problema, a contextualização do tema, bem como a definição da pergunta de pesquisa e os objetivos a serem alcançados.

No estágio de condução foi realizada a busca na literatura, onde foram definidos os construtos a serem pesquisados, as estratégias de busca, as bases de dados e os critérios de inclusão e exclusão dos estudos. Em seguida foram selecionados os trabalhos a serem analisados, a partir da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave. A análise de dados se deu a partir da categorização dos estudos e interpretação dos resultados levantados. Por fim, no último estágio, de disseminação dos resultados, foi construída a síntese do estudo.

A partir da pergunta de pesquisa, foi realizada a pesquisa bibliográfica nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*, em novembro de 2020. As buscas foram realizadas utilizando-se os termos (“*absorptive capacity*” AND *startup**) nos títulos, resumos e palavras-chave. Como critérios de inclusão, foram pesquisados estudos do tipo artigos e revisões, sem delimitação de data, idioma ou acesso. Os critérios de exclusão, por sua vez, referiram-se à não disponibilidade do texto completo nos idiomas inglês, português, italiano ou espanhol. A busca retornou 51 documentos, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1. Busca nas bases de dados. Fonte: As autoras (2020).

Bases de Dados	Nº Artigos
Scopus	10
Web of Science	39
Scielo	2
Total de artigos identificados	51

As referências foram exportadas para o software gerenciador de referências EndNote, onde foram identificadas e removidas as duplicadas, restando uma amostra inicial de 44 estudos. A partir daí foi realizada a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave e 25 artigos foram removidos da seleção por não tratarem diretamente sobre o tema capacidade absorptiva ou por não se referirem a empresas do tipo *startups*.

Para os 19 artigos restantes na amostra foi realizada a busca do texto completo por meio da ferramenta *EndNote*. Os arquivos que a ferramenta não localizou de modo automático foram buscados manualmente pelas autoras nas ferramentas *Google*, *Google Acadêmico* e no Portal da Capes. Além disso, um artigo foi solicitado diretamente ao autor por meio do portal *Research Gate*. Foram então localizados 10 documentos para leitura completa, que constituíram a amostra selecionada para o estudo, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1. Artigos analisados a partir da revisão sistemática. Fonte: As autoras (2020).

Nº	AUTOR(ES)	ANO	TÍTULO
1	Moon, S.	2011	<i>“What determines the openness of a firm to external knowledge? Evidence from the Korean service sector.”</i>
2	Perez, L., Whitelock, J.; Florin, J.	2013	<i>“Learning about customers Managing B2B alliances between small technology startups and industry leaders.”</i>
3	Hyytinen, A., Pajarinen, M.; Rouvinen, P.	2015	<i>“Does innovativeness reduce startup survival rates?”</i>
4	Toole, A. A., Czarnitzki, D.; Rammer, C.	2015	<i>“University research alliances, absorptive capacity, and the contribution of startups to employment growth.”</i>
5	Joshi, T.	2018	<i>“The Dynamics of Knowledge Sharing in the Biotechnology Industry: An Indian Perspective.”</i>
6	Allmendinger, M. P.; Berger, E. S. C.	2020	<i>“Selecting corporate firms for collaborative innovation: entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships.”</i>
7	Cajuela, A. R.; Galina, S. V. R.	2020	<i>“Processos em Relacionamentos Interorganizacionais para Desenvolvimento de Capacidade de Absorção em Startups.”</i>
8	Haneberg, D. H.	2020	<i>“Interorganizational learning between knowledge-based entrepreneurial</i>

			<i>ventures responding to COVID-19.</i> “
9	Jeong, J., Kim, J., Son, H.; Nam, D. I.	2020	<i>“The role of venture capital investment in startups' sustainable growth and performance: Focusing on absorptive capacity and venture capitalists' reputation.” (Switzerland) 12(8).</i>
10	Steiber, A., Alänge, S.; Corvello, V.	2020	<i>“Learning with startups: an empirically grounded typology”</i>

Em seguida, foi elaborada a matriz de síntese (Garrard, 2011) com os dados dos artigos selecionados, a fim de categorizá-los a partir das similaridades encontradas. Com o uso da matriz foi possível classificar os documentos a partir da abordagem de pesquisa empregada (qualitativa ou quantitativa), com base no objetivo adotado pelo estudo quanto à investigação da capacidade de absorção de conhecimento da *startup* e, por fim, a partir ainda da categoria de análise, conforme será detalhado na próxima seção.

DESCRIÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados encontrados na pesquisa. Na análise foi possível observar que as publicações ocorreram prioritariamente na última década, sendo que metade delas no ano corrente de 2020, o que demonstra o crescimento do interesse pelo tema na atualidade. A figura 1 detalha estes dados.



Figura 1. Total de Artigos por ano de publicação. Fonte: As autoras (2020).

Especificamente este aumento de interesse no ano de 2020 pode estar relacionado ao contexto da pandemia COVID-19 que trouxe muitas mudanças no ambiente de negócios, especialmente para as *startups* que tiveram que adaptar seus modelos de negócio ao novo cenário. Uma pesquisa publicada em setembro de 2020 por professores de *Harvard, Stanford, British Columbia* e da Universidade de Chicago, realizada com

mais de 1.000 investidores de capital de risco, de mais de 900 empresas diferentes, constatou que 52% das *startups* investidas foram positivamente afetadas pela pandemia (ou não foram afetadas), 38% sofreram impacto negativo, sendo que, apenas 10% foram gravemente afetadas pela pandemia (Gompers et al., 2020).

Já no Brasil, um relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento, publicado também em setembro de 2020, aponta que 75% das *startups* nacionais sofreram consequências negativas com a pandemia COVID-19, sendo que, para pelo menos 25% delas, os danos sofridos foram considerados severos (Morelix et al., 2020). Estes dados além de alertar para a possível diferença entre os perfis de investidores estrangeiros e brasileiros, apontam para as diferentes características das *startups* brasileiras. Nesse contexto, como visto na figura 1, há o agressivo aumento do interesse pela pesquisa sobre a capacidade de absorção de conhecimentos das *startups*.

Quanto às palavras-chave utilizadas pelos estudos, estas são apresentadas na figura 2, por meio de uma nuvem de palavras que representa os termos utilizados a partir de sua frequência de uso. Este tratamento dos dados nos permite identificar que para as publicações analisadas, a capacidade de absorção de conhecimento está diretamente relacionada à inovação aberta, empreendedorismo e aprendizagem interorganizacional.



Figura 2. Palavras-chave. Fonte: As autoras (2020), elaborado em wordart.com.

Outro ponto levantado foi que, entre os 10 artigos analisados, foram identificados 23 autores diferentes, todos tendo publicado apenas um dos trabalhos. Além disso, constatou-se que metade dos estudos adotou uma abordagem quantitativa, enquanto que os demais adotaram uma abordagem de natureza qualitativa, sendo que todos os estudos eram de natureza empírica. A análise dos trabalhos

demonstrou também que os objetivos foram os mais variados, denotando a investigação da relação da capacidade absorptiva com temas como aprendizagem, crescimento, inovação e sobrevivência das *startups*. Por fim, com base nos temas das 10 publicações levantadas, foi possível identificar duas principais categorias de análise para os estudos, conforme apresentado no quadro 2.

Sobre a classificação dos artigos nas categorias, convém observar que o estudo de Haneberg (2020) poderia ser classificado em ambas as categorias, justamente por abordar tanto os relacionamentos interorganizacionais quanto o crescimento e sobrevivência das *startups*. No entanto, optou-se por alocá-lo na categoria 2 justamente pelo fato de que o foco do estudo está muito mais na sobrevivência das *startups* do que no relacionamento interorganizacional. Na próxima seção é apresentada a discussão sobre as categorias.

Quadro 2. Categorias dos artigos analisados. Fonte: As autoras (2020).

Categorias de análise	Quantidade de Artigos	Artigos
1. Capacidade absorptiva em relacionamentos interorganizacionais entre <i>startups</i> e organizações de grande porte	6	Moon (2011); Perez, Whitelock e Florin (2013); Joshi (2018); Allmendinger e Berger (2020); Cajuela e Galina (2020); Steiber, Alänge e Corvello (2020).
2. Influência da capacidade absorptiva no crescimento, desempenho e sobrevivência das <i>startups</i> .	4	Hyytinen, Pajarinen e Rouvinen (2015); Toole, Czarnitzki e Rammer (2015); Haneberg (2020); Jeong et al. (2020).

DISCUSSÃO

Nesta seção é realizada a discussão acerca dos resultados levantados em cada categoria, buscando apresentar as diferentes visões dos trabalhos e autores sobre a capacidade absorptiva em *startups*.

CAPACIDADE ABSORTIVA EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS ENTRE *STARTUPS* E ORGANIZAÇÕES DE GRANDE PORTE.

Nesta categoria, os estudos investigaram a capacidade absorptiva das *startups* quando estas se envolvem em relacionamentos interorganizacionais com organizações maiores e já estabelecidas. O estudo mais antigo foi o de Moon (2011), que procurou compreender os fatores que influenciam as organizações do setor de serviços da Coreia do Sul a buscarem conhecimentos externos. Neste segmento, foi observado que o fato de ser uma *startup* é um dos elementos que influenciam a abertura a conhecimentos do mercado e à inovação.

A pesquisa identificou ainda que a capacidade absorptiva é um dos principais fatores influenciadores,

entretanto, ao comparar as *startups* às empresas estabelecidas, as *startups* se mostraram menos abertas ao conhecimento externo, especialmente pelo fato de que isto pode trazer risco à sua propriedade intelectual colocando-as em desvantagem. Outro ponto importante destacado é que no estudo as *startups* se mostraram mais abertas a buscar conhecimentos em fontes públicas do que privadas (Moon, 2011).

Ao avaliar a capacidade absorptiva potencial e a realizada (Zahra; George, 2002), Cajuela e Galina (2020) constataram que as *startups* participantes de programas de aceleração buscam com maior ênfase estabelecer seus processos de aquisição e assimilação do conhecimento e, portanto, desenvolvem com mais força a capacidade absorptiva potencial. Isto ocorre especialmente a partir das capacitações e da rede de mentores oferecidos pelo programa (aquisição) e das interações com as grandes empresas (assimilação) (Cajuela; Galina, 2020). Neste ínterim, a utilização de processos de mentorias é considerada eficaz também para o compartilhamento do conhecimento (Joshi, 2018).

No que se refere à capacidade absorptiva realizada, Cajuela e Galina (2020) constataram que esta influencia o desempenho das *startups* a partir da inovação alcançada por meio da adaptação de sua estrutura e produtos para a empresa parceira, o que corresponde à etapa de transformação. Já a exploração não foi identificada de modo relevante.

Um ponto crítico que pode ser observado nas alianças estabelecidas entre *startups* e companhias maiores é a transferência de conhecimento e tecnologia, dado que, o conhecimento envolvido pode ser tanto tácito quanto complexo e, portanto, de difícil transferibilidade. Neste caso, o compartilhamento de conhecimento é um processo essencial para o desenvolvimento da capacidade absorptiva das *startups* (Joshi, 2018).

Ao investigar como as *startups* estavam lidando com esta questão no setor de biotecnologia na Índia, Joshi (2018) identificou alguns facilitadores e inibidores. Como facilitadores, o autor reportou que o compartilhamento tende a ser maior em equipes que envolvem uma ou mais organizações, e quando a equipe está envolta em metas comuns. Já como fatores inibidores do compartilhamento do conhecimento, foram identificados a urgência temporal para finalização dos projetos e diferenças hierárquicas na equipe. Outro fator observado é que quando a *startup* está envolvida em várias alianças, o compartilhamento do conhecimento tende a ser reduzido, dado o tempo gasto na gestão destas múltiplas parcerias (Joshi, 2018).

Ao avaliar a capacidade de aprendizado nos relacionamentos interorganizacionais entre *startups* e seus clientes corporativos líderes de mercado, Perez, Whitelock e Florin (2013), focaram na perspectiva de marketing, na criação de valor e na inovação. Como principais descobertas, os autores identificaram que a similaridade de características entre as partes contribui para o aprendizado, a criação de valor e a inovação. Convém ressaltar, no entanto, que a aplicação de um modelo de interação e aprendizagem interorganizacional entre *startups* e organizações maiores deve considerar as diferenças entre os atores, dado que, estas parcerias são mais marcadas pelas diferenças de características entre as partes

(Allmendinger; Berger, 2020; Steiber, Alänge; Corvello, 2020), do que pelas similaridades.

“Essas diferenças estão especialmente ligadas à estrutura, comunicação, poder e recursos disponíveis (Das e He, 2006), mas também à sua capacidade de absorção (Larrañeta et al., 2017)”, o que pode levar a uma disputa pela aprendizagem entre os parceiros (Allmendinger e Berger, 2020).

As diferenças nas rotinas organizacionais, então, são a razão e o principal obstáculo na aprendizagem interorganizacional entre grandes corporações e *startups* quando o conhecimento relacionado aos processos de exploração e exploração ultrapassa as fronteiras organizacionais (Brix, 2019). (Steiber, Alänge; Corvello, 2020).

Por fim, considerando ainda que a aprendizagem organizacional é um fenômeno multinível (Crossan, Lane; White, 1999), Perez, Whitelock e Florin (2013), observaram uma sequência de quatro passos de aprendizagem entre as *startups* e as empresas estabelecidas, que evoluem da simples troca de conhecimentos até a cocriação. Neste contexto, a aprendizagem experiencial é considerada muito importante para o compartilhamento dos conhecimentos (Joshi, 2018).

INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE ABSORTIVA NO CRESCIMENTO, DESEMPENHO OU SOBREVIVÊNCIA DAS *STARTUPS*

Nesta categoria, são analisados os artigos que relacionam o construto da capacidade absorptiva em *startups* e seus efeitos no crescimento, desempenho ou sobrevivência deste tipo de organização. No que se refere ao crescimento, um dado interessante apontado pela literatura é que as *startups* que possuem de um a cinco anos de operação em setores intensivos em conhecimento contribuem para o crescimento das taxas de emprego na economia, ofertando maior quantidade de empregos que empresas maiores, justamente por seu crescimento acelerado (Toole, Czarnitzki; Rammer, 2015).

A pesquisa de Toole, Czarnitzki e Rammer (2015) confirmou este dado em alianças de pesquisa universitária realizadas entre *startups* e universidades, as quais se caracterizam pela realização de projetos de P&D e outras conexões, como pesquisa e treinamentos. Assim, estas alianças contribuem para que empresas jovens baseadas em atividades intensivas em conhecimento, ou seja, em inovação, possam aumentar seu crescimento e, por conseguinte, suas ofertas de emprego. De acordo com o estudo, “a capacidade de absorção científica na *startup* é crítica para colher os benefícios das alianças de pesquisa universitária”, sendo que, uma maior taxa de crescimento dos empregos foi encontrada nas *startups* que tinham entre os fundadores um ex-pesquisador acadêmico (Toole, Czarnitzki; Rammer, 2015).

No que se refere à sobrevivência, Hyytinen, Pajarinen e Rouvinen (2015) constataram uma relação negativa entre a capacidade de inovação das *startups* e sua sobrevivência, o que normalmente não é encontrado nos estudos empíricos, embora os estudos teóricos tragam tanto relações positivas quanto negativas. De acordo com os autores, isto ocorre principalmente em função do risco associado à inovação e do acesso a financiamentos externos, nos estágios iniciais da organização. Neste sentido, a pesquisa de

Jeong et al. (2020) buscou identificar o papel da capacidade absorptiva na *performance* das *startups* em rodadas de investimento de capital de risco, nos seus vários estágios de crescimento. O estudo constatou que quanto mais cedo a *startup* recebe investimento de capital de risco, maior é o seu desempenho, o que demonstra “que o investimento em capital de risco leva ao crescimento sustentável no estágio inicial”.

E, neste contexto, a capacidade de absorção potencial é uma variável moderadora (Jeong et al., 2020), dado que,

as empresas que retêm um alto nível de capacidade potencial de absorção em seu estágio inicial teriam melhor controle e desenvolveriam sua capacidade de estender o escopo de conhecimento e tecnologia do que outras. [...] Assim, o alto potencial de capacidade de absorção das *startups* fortaleceria os efeitos da rodada inicial investida no desempenho da empresa, ao contrário do caso de baixa capacidade de absorção potencial (Jeong et al., 2020).

Por fim a pesquisa de Haneberg (2020) procurou levantar como a aprendizagem interorganizacional pode ajudar as *startups* a se desenvolverem e sobreviver em situações de crise, como a causada pela pandemia COVID-19. Como principais achados, o artigo constatou que a crise afetou as *startups* reduzindo as ações de aprendizagem interorganizacional. E como recomendações, a pesquisa aponta que as *startups* que desejam sobreviver a uma crise a partir da aprendizagem interorganizacional devem se engajar em atividades que priorizem a interação e a colaboração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo trouxe algumas descobertas sobre a capacidade de absorção de conhecimento das *startups*. Inicialmente, observou-se que as *startups* tendem a ter abertura a conhecimentos externos em menor grau em comparação às empresas estabelecidas, especialmente em função do risco de perda da propriedade intelectual (Moon, 2011).

A capacidade absorptiva potencial tende a ser mais desenvolvida pelas *startups*, do que a realizada (Cajuela; Galina, 2020) e, quanto maior a capacidade absorptiva potencial no estágio inicial da *startup*, melhor o desempenho dela quando investida neste estágio (Jeong et al., 2020). Nesse sentido, o acesso a mentorias, capacitações e aprendizagem experiencial podem contribuir para o seu incremento (Joshi, 2018; Cajuela; Galina, 2020).

As diferenças entre a *startup* e as empresas com as quais se relaciona podem dificultar sua capacidade de absorção de conhecimento, especialmente em razão das disparidades de estrutura, poder, conhecimentos, entre outros (Allmendinger; Berger, 2020; Steiber, Alänge; Corvello, 2020),

O crescimento acelerado das *startups* contribui para sua alta oferta de vagas de emprego, o que se confirmou nos projetos realizados entre estas empresas e universidades, a partir da capacidade de absorção de conhecimentos científicos da *startup* (Toole, Czarnitzki; Rammer, 2015).

Ainda, a capacidade de inovação das *startups* foi negativamente correlacionada à sua sobrevivência por Hyytinen, Pajarinen e Rouvinen (2015), o que pode demonstrar que não necessariamente sua

capacidade de absorção de conhecimentos para inovação pode ser significativa para sua sobrevivência.

Por fim, no enfrentamento de crises, a busca de sobrevivência deve passar pelo incentivo à aprendizagem interorganizacional por meio do engajamento em atividades colaborativas (Haneberg, 2020). E, sendo assim, o compartilhamento de conhecimento se torna um processo importante para a capacidade absorptiva das *startups* (Joshi, 2018).

Considerando o exposto, a partir deste estudo foi possível identificar que as *startups* desenvolvem sua capacidade absorptiva principalmente a partir das suas interações com outras organizações de maior porte e já estabelecidas no ambiente de negócios. E, desta forma, alguns pontos ficaram evidenciados nestas relações, tais como, a capacidade de aprender a partir das associações com parceiros mais experientes e com características diversas às suas.

Além disso, o fato das *startups* reduzirem sua capacidade de compartilhamento de conhecimento quando envolvidas em várias parcerias acende um alerta para a necessidade de uma melhor governança destas alianças a partir dos seus múltiplos níveis. Neste sentido, como forma de potencializar seu aprendizado, poder-se-ia investigar quais os aspectos influenciadores para o desenvolvimento da capacidade absorptiva das *startups* de maneira a evoluir no estabelecimento de redes interorganizacionais de aprendizagem.

Desta feita, como limitações deste estudo, tem-se o fato de que se trata de um estudo puramente teórico, e, sendo assim, como recomendações futuras, sugere-se que se busquem realizar pesquisas práticas relacionadas aos principais achados deste trabalho, a fim de buscar evidências empíricas sobre o desenvolvimento da capacidade absorptiva das *startups* em redes de aprendizagem interorganizacional.


REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Allmendinger, M. P.; Berger, E. S. C. (2020). Selecting corporate firms for collaborative innovation: entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships. *International Journal of Innovation Management*, 24(1).
- Blank, S.; Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Cajuela, A. R.; Galina, S. V. R. (2020). Processos em Relacionamentos Interorganizacionais para Desenvolvimento de Capacidade de Absorção em Startups [Processes in Interorganizational Relationships to Develop Absorptive Capacity in Startups]. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 550-566.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Crossan, M.M., Lane, H.W.; White, R.E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

- Garrard, J. (2011). *Health Sciences Literature Review Made Easy: The Matrix Method*. 3rd ed. Jones & Bartlett Learning, Aug.
- Gompers, P., Gornall, W., Kaplan, S. N.; Strebulaev, I. A. (2020). *Venture Capitalists and COVID-19*. NBER Working Paper, No. 27824, September. Disponível em: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27824/w27824.pdf. Acesso em 01 dez. 2020.
- Haneberg, D. H. (2020). *Interorganizational learning between knowledge-based entrepreneurial ventures responding to COVID-19*. *Learning Organization*.
- Hyytinen, A., Pajarinen, M.; Rouvinen, P. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing*, 30(4), 564-581.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2019). *O papel do Conselho de Administração na inovação das organizações*. São Paulo, SP: IBGC Orienta, 2019.
- Jeong, J., Kim, J., Son, H.; Nam, D. I. (2020). The role of venture capital investment in startups' sustainable growth and performance: Focusing on absorptive capacity and venture capitalists' reputation. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8).
- Joshi, T. (2018). The Dynamics of Knowledge Sharing in the Biotechnology Industry: An Indian Perspective. *Technology Innovation Management Review*, 8(1), 5-15.
- Morelix, A.; Matos, F.; De Oliveira, L.; Afonso, R.; Radaelli, V. (2020). *Startups do Brasil em meio à pandemia. Como o ecossistema brasileiro de startups tem enfrentado a crise da COVID-19: soluções, desafios e propostas para o futuro*. BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento. Setembro. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/startups-do-brasil-em-meio-pandemia-como-o-ecossistema-brasileiro-de-startups-tem-enfrentado-crise> Acesso em: 17 out. 2020.
- Moon, S. (2011). What determines the openness of a firm to external knowledge? Evidence from the Korean service sector. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(2), 185-200.
- Perez, L., Whitelock, J.; Florin, J. (2013). Learning about customers Managing B2B alliances between small technology startups and industry leaders. *European Journal of Marketing*, 47(3-4), 431-462.
- Ries, E. (2012). *A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: leYa, 1.
- Steiber, A., Alänge, S.; Corvello, V. (2020). Learning with startups: an empirically grounded typology [Article]. *Learning Organization*.
- Tidd, J., Bessant, J.; Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3rd ed.). Porto Alegre Bookman.
- Toole, A. A., Czarnitzki, D.; Rammer, C. (2015). University research alliances, absorptive capacity, and the contribution of startups to employment growth. *Economics of Innovation and New Technology*, 24(5), 532-549.

- Tranfield, D., Denyer, D.; Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Zahra, S. A.; George, G. (2002). Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

***Lean Startup*: um método direcionado para agilidade e dinamismo no processo de inovação das organizações do conhecimento**

 10.46420/9786588319451cap2

Rodrigo Guerra Garcia^{1*} 
Rogério Cid Bastos² 

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, uma onda de inovação aberta que apostou nas *startups* como mecanismos de inovação corporativa ganhou força e fez com que muitas empresas realinhassem seu modelo organizacional nessa direção, sob os mais variados formatos. Não obstante, mesmo considerando que a inovação deva ser um componente estratégico, a viabilidade da *startup* é dificultada por uma série de variáveis que acabam desidratando até mesmo os bons projetos.

Atualmente, lançar um novo negócio, seja uma pequena empresa, seja uma iniciativa dentro de uma grande corporação, tem sido um grande desafio. Nesse contexto, a própria atividade regulatória do Estado, muitas vezes, não está preparada para as novas soluções advindas da tecnologia. Recentemente, o Fórum Econômico Mundial reviu os indicadores que compõem o Índice de Competitividade Global, para inserir justamente elementos relacionados à inovação, à flexibilidade e à capacidade de adaptação às mudanças. Isso demonstra a estreita relação entre a atuação regulatória do Estado e o fomento de organizações empreendedoras, inseridas em um ambiente de negócio propício à criatividade e à inovação.

Segundo estimativa da Associação Brasileira de Startups (ABStartup), em todo Brasil houve uma evolução significativa do quantitativo de *startups*. A pesquisa realizada pela ABStartup buscou fazer uma radiografia do ecossistema brasileiro, apontando que foram desenvolvidas no Brasil empresas com status de unicórnios, ou seja, cujo valor de mercado supera o valor de US\$ 1 bilhão, como os pioneiros *Nubank* (serviços financeiros), *PagSeguro* e o aplicativo de transporte *99*. Em 2020, estima-se que o número de *startups* brasileiras seja superior a 13.570, conforme base dos dados do ecossistema brasileiro.

Observa-se que muitas empresas estão direcionando seus investimentos para criação de novas *startups* ou até mesmo fazendo adoção de alguns *insights* desse modelo para implementar internamente em

¹ Universidade Federal de Santa Catarina. Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC.

² Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Pró-reitor da Pró-reitoria de Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

* Autor correspondente: rodrigoguerra1979@gmail.com.

suas empresas, as denominadas ‘*startups internas*’. As práticas de utilização das *startups* têm demonstrado uma elevada capacidade dinâmica e agilidade necessária para identificar as alterações no ambiente de negócio e converter essa percepção em produtos e serviços que atendam às necessidades do mercado (Teece, 2007).

Um fator que tem se mostrado como diferencial para o sucesso dessas organizações é a utilização do método *Lean Startup* (*Startup Enxuta*) na implantação de produtos e serviços, cujos resultados têm possibilitado a mitigação do desperdício de tempo e de recursos, contribuindo, dessa forma, para o atendimento dos padrões de sustentabilidade organizacional. A metodologia *Lean Startup* tem alcançado importância crescente nos últimos anos, mas ainda há poucas investigações acadêmicas sobre o método (Gustafsson; Qvillberg, 2012).

Assim, o estudo se propõe a ampliar a compreensão da metodologia *Lean Startup* e investigar quais as contribuições que a metodologia *Lean Startup* pode gerar para as organizações no processo de inovação. Portanto, a agilidade e o dinamismo no processo de inovação das organizações do conhecimento, por meio da metodologia da *Lean Startup*, inserem-se no ecossistema de múltiplos atores e cujos resultados apresentam uma perspectiva mais favorável e menos complexa para implementação de novos projetos.

METODOLOGIA

Como estratégia metodológica para verificar as contribuições das pesquisas acerca do método *Lean Startup* no contexto das organizações do conhecimento, procurou-se alicerçar esse processo a partir das concepções sobre a Revisão Sistemática (RS). A RS é uma forma de identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis relevantes para uma questão específica, área temática ou fenômeno de interesse, disponibilizando um resumo das evidências encontradas, explicitando o modo como foram executadas as buscas, as análises, bem como as sínteses das publicações recuperadas (Sampaio; Mancini, 2007).

A pesquisa se concentrou em artigos que abordavam a aplicação do método *Lean Startup* nas organizações do conhecimento existente nas seguintes bases de conhecimento: IEEE e Scopus. Para obtenção das publicações foi utilizado o seguinte argumento de pesquisa: “Lean Startup” AND “Gestão do Conhecimento” AND “inovação”.

RESULTADO E DISCUSSÃO

De modo esquematizado apresenta-se o protocolo da pesquisa:

Quadro 1. Protocolo de Pesquisa. Fonte: os autores.

	Definição do protocolo de pesquisa
Atividade 1 - Estratégia de Busca	A estratégia de busca elaborada utilizou os termos em inglês “lean startup”, “knowledge management” e “innovation”. Como o intuito da busca foi encontrar resultados relacionados ao método Lean Startup como ferramenta de inovação nas organizações do conhecimento, utilizou-se as aspas pesquisando o termo exato “innovation”. Para combinar os três termos, foi utilizado o operador booleano “AND”. Como critério de inclusão e exclusão, adotou-se: (1) Selecionar artigos que contivessem, no título, no abstract, nas palavras-chave ou no corpo do texto, os termos desta pesquisa. (2) Artigos com fulltext disponíveis por meio do acesso CAPES e Download pelo Google Scholar®. (3) Línguas: inglês, espanhol e português.
Atividade 2 - Consulta em Base de Dados	As bases de conhecimento escolhidas foram a IEEE e Scopus. As consultas foram montadas conforme descrito abaixo, de maneira a recuperar os termos selecionados nos campos de título, resumo e palavras-chave. TITLE-ABS-KEY (“innov*”) AND (“knowledge management”) AND (“innovation”). Foram recuperados 41 documentos. Definiu-se a exclusão de estudos anteriores de 2014, cujo foco não correspondia à pesquisa.
Atividade 3 - Organização da bibliografia	Para a organização das bibliografias, foi utilizado o software de gerenciamento de referências EndNote®, pois este possui ferramenta de detecção de registros duplicados mais eficiente quando comparada a de outros gerenciadores.
Atividade 4 - Seleção padronizada dos artigos	Esta fase compreendeu a leitura dos títulos, dos resumos (abstract) e das palavras-chave de cada um dos artigos, tendo sido selecionados aqueles que contivessem aderência ao tema de pesquisa. Ao realizar esta filtragem, restaram 19 artigos. Uma segunda filtragem foi realizada visando manter somente documentos dos quais se conseguiu acesso ao texto integral de forma gratuita. Assim, nesta etapa, chegou-se ao número de 14 artigos.
Atividade 5 - Composição do portfólio	Nesta atividade, os artigos foram lidos na íntegra, de forma a realizar um novo filtro, evitando que publicações desalinhadas ao objetivo da pesquisa compusessem o portfólio final. Nesta fase, foram eliminados 5 artigos, chegando ao total de 9 artigos no portfólio final.

Quadro 2. Portfólio Final. Fonte: os autores.

	Autor	Ano	Título	Temática
1	OLIVA, F. B. KOTABE	2019	<i>Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups</i>	Métodos, práticas e barreiras para o ambiente Startups
2	EDISON, Henry et al.	2018	<i>Software development in startup companies: a systematic mapping Study</i>	Startups enxutas

3	NETO, P; CAVALCANTI, J	2016	<i>Analysis of Lean Innovation Management Model</i>	Modelo de Gerenciamento de Inovação
4	SARMENTO; COSTA	2016	O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas: cultura empreendedora à luz da metodologia de <i>Lean Startup</i>	Aceleradores de inovação
5	RIBEIRO, Gabriel	2014	<i>Lean Startup: análise exploratória sobre sua utilização por novas empresas brasileiras</i>	Método <i>Lean Startup</i>
6	GUSTAFSSON, A.; QVILLBERG	2012	<i>Implementing lean startup methodology - an evaluation.</i>	Método <i>Lean Startup</i>
7	OHNO, Taiichi	1997	O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala	Produção Enxuta
8	RIES, Eric	2012	A startup enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas	Método <i>Lean Startup</i>
9	BLANK, S	2013	<i>Why the lean start-up changes everything.</i>	Método <i>Lean Startup</i>

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como campo de pesquisa, a Gestão do Conhecimento (GC) teve sua origem na década de 80, época marcada pela supremacia industrial japonesa no mercado mundial, sendo atribuída sua vantagem competitiva à capacidade de gerenciar conhecimento.

Druker (1990) conceituou a gestão do conhecimento como a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras, garantindo sua sobrevivência, lucro e expansão no mercado.

O conhecimento é o conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou artificiais em atividades de geração de valor científico, tecnológico, econômico, social ou cultural. O estudo da Gestão do Conhecimento é tratado como processo que promove o fluxo de conhecimento entre os colaboradores e grupos da organização, sendo constituído pelas etapas de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização (Durst; Edvardsson, 2012; Liao et al., 2011; Argote et al., 2003; Cormican; O'Sullivan, 2003).

A gestão do conhecimento possui quatro importantes elementos: dado, informação, conhecimento e sabedoria. Os dados são códigos que constituem matéria-prima da informação, representando um ou mais significados que isoladamente não podem transmitir uma mensagem.

Já as informações são o resultado do processamento de dados e permitem a compreensão de determinada situação. O conhecimento estabelece um processo de análise e interpretação de uma informação, suportando tomadas de decisão. E a sabedoria permite um julgamento baseado em experiências e na melhor forma de aplicação do conhecimento sobre determinados assuntos (Serrat, 2010).

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizavam a existência de dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito era definido como pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado. Para tanto, o conhecimento tácito exige uma estrutura que facilite a integração dos indivíduos e estimule o compartilhamento de conhecimento. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível, em linguagem formal e sistemática. Além disso, o explícito utiliza a tecnologia da informação como facilitadora para armazenar, distribuir e reutilizar o conhecimento por meio de procedimentos e da estrutura organizacional (Martins; Meyer, 2012).

Na percepção de Grant (1996), a vantagem competitiva é alcançada por uma organização quando ela desenvolve atividades orientadas para aperfeiçoamento e inovação nos processos produtivos e nos seus produtos. A mesma importância é enfatizada por Nonaka e Takeuchi (1997), quando mencionam que as empresas para se manterem no mercado devem buscar a modernização, aumentando sua capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo aos produtos, aos serviços e aos sistemas.

A reutilização do conhecimento, portanto, impacta na redução de custos, no aumento de eficiência e na competitividade, agregando valor às organizações, tornando-as mais atrativas e suscetíveis aos investidores (Nonaka e Takeuchi, 1997). Nesse sentido, as organizações mais inovadoras têm demonstrado maior necessidade de desenvolver habilidades e competências de seus colaboradores e na administração de novos conhecimentos, incorporando-os às suas atividades.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E *STARTUPS*

Os fenômenos econômicos e sociais são responsáveis pelo aumento da complexidade dos problemas organizacionais e pela constante necessidade de reestruturação dos ambientes de negócios, assim como dos seus objetivos.

O impacto da inovação nas organizações é percebido pela sociedade do conhecimento como um dos fatores estruturantes das novas modelagens organizacionais. No contexto das organizações do conhecimento, a Gestão do Conhecimento desempenha um papel fundamental e é tida como um valioso recurso estratégico com vistas à melhoria do desempenho organizacional, da vantagem competitiva e da inovação.

Considerando os altos custos da inovação e prazos limitados, as grandes corporações buscam soluções em ambientes compartilhados por meio de parcerias com centros externos de geração de conhecimento e com ecossistemas disruptivos das *startups* para maximizar seu potencial inovador (Oliva e Kotabe, 2011).

Além disso, as *startups* estão mais capacitadas para capturar as mudanças no ambiente de negócios e converter esse entendimento em produtos e serviços que atendam às necessidades do mercado por meio

de inovações e estruturas enxutas que proporcionam resultados exponenciais (Gastador et al., 2017 *apud* Oliva, 2019; Teberga et al., 2018).

Oliva e Kotabe (2019) afirmam que as principais características de uma *startup* de sucesso se concentram numa tríade: (i) organização ágil: capacidade contínua de ajustar sua direção estratégica com foco na criação, manutenção e geração de valor; (ii) capacidades dinâmicas: capacidade de detectar oportunidades, de aprender e desenvolver estrutura, processos, projetos e incentivos para explorar oportunidades, gerenciamento contínuo de alinhamento e realinhamento de seus ativos na busca de geração de valor; (iii) Gestão do Conhecimento: que se desdobra no gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade.

Para Blank e Dorf (2012) uma *startup* é definida como uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, repetível e rentável. Ries (2012) sintetiza a *startup* como uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.

PRINCIPAIS PRÁTICAS E BARREIRAS PARA GC EM *STARTUPS*

Oliva e Kotabe (2019) afirmam que a GC é uma das práticas de gestão que sustentam as capacidades dinâmicas das organizações ágeis e apresentam um estudo elencando as principais práticas adotadas e também as barreiras, a partir da amostra real com gestores de 102 *startups* pesquisadas em São Paulo, que corresponde a 35,5% do total. Os autores agruparam as barreiras em três grandes grupos (organizacional, humana e ambiental) atribuindo também uma pontuação considerando uma escala de 0 a 10 conforme cada fase do processo de conhecimento, como se depreende da tabela abaixo:

Principais Barreiras para a GC	Tipo de Barreira	Processo de GC	Média
Falta de recursos (humanos, tempo, sistemas) para avaliar o uso do conhecimento. Foco no trabalho operacional dificulta a avaliação do conhecimento.	Organizacional	Avaliação	6,56
Falta de recursos para aquisição do conhecimento.	Organizacional	Aquisição	5,69
A pressão por resultados, em um curto espaço de tempo, dificulta a disseminação do conhecimento.	Ambiental	Disseminação	5,49
A falta de acesso às documentações dificultam o armazenamento do conhecimento.	Humana	Armazenamento	5,38
Compromisso apenas com o tempo atual (aqui e agora) impede a avaliação do uso do conhecimento.	Humana	Avaliação	5,18

Figura 2. Barreiras apontadas pelos gestores. Fonte: Oliva; Kotabe, 2019.

Posteriormente, a pesquisa trouxe práticas que também foram avaliadas numa escala de 0 a 10, considerando cada fase do processo de conhecimento, as quais foram classificadas conforme o grau de importância da prática para GC percebido pelos entrevistados.

Principais práticas de GC adotadas em startups	Processo	Média
Reuniões internas: reuniões de equipe, sessões de brainstorming, backlog com equipe	Definição	9,16
Reuniões internas: reuniões de equipe, seminários in-house, conversa semanal	Disseminação	8,56
Avaliações do mercado e de especialistas: prototipagem e arremessos	Aquisição	8,16
Validação com os clientes - “ouvir os consumidores”	Definição	8,11
Consulta com os mentores	Definição	7,87
Criação de KPIs - indicadores de desempenho	Avaliação	7,73
Avaliação do mercado ou peritos	Avaliação	7,69
Pesquisa de mercado, benchmarking, parceria com startups	Aquisição	7,53
Relatórios de prototipagem e testes	Armazenamento	7,51
interações sociais: participação em feiras e eventos, coworking, consulta com mentores	Aquisição	7,22
Relatórios de prototipagem e testes	Aplicação	7,01

Figura 3. Principais práticas adotadas. Fonte: Oliva; Kotabe, 2019.

Os resultados apresentados no estudo destacam que as *startups* com maior grau de desenvolvimento também apresentaram maior grau de utilização das práticas métodos e ferramentas dedicadas a GC. Os autores consideram a GC uma poderosa ferramenta para implementar características próprias de organizações ágeis com capacidades dinâmicas (Oliva; Kotabe, 2019).

Nesse contexto de utilização da GC, a interdisciplinaridade surge como uma estratégia que realiza a integração de várias disciplinas para compreender temas ou problemas (Minayo, 2014). É dessa forma que para efetivação de uma gestão do conhecimento, sobretudo em um ambiente de inovação, torna-se imprescindível uma abordagem interdisciplinar, possibilitando interação de saberes e experiências para o desenvolvimento de novas ferramentas e novos instrumentos que se tornem facilitadores do processo de aprendizagem organizacional.

A dificuldade em relação às *startups* também se opera no campo jurídico, cujas normas regulatórias se tornam muitas vezes um obstáculo à inovação. Nesse sentido, tem sido utilizado em países como Singapura, Reino Unido, entre outros, os denominados *sandboxes* regulatórios. No cenário nacional foi publicada a Instrução CVM n. 626/20, que dispõe sobre as regras para constituição e funcionamento de ambiente regulatório experimental (*sandbox* regulatório).

A iniciativa de fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, por meio da criação de um ambiente regulatório experimental, em que as entidades participantes possam receber autorizações temporárias para testar modelos de negócio inovadores, encontra-se também prevista nos projetos de lei que trazem uma proposta para o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador, como se observa no PL n. 146/19 e no PL n. 249/2020.

A METODOLOGIA *LEAN STARTUP*

Os métodos convencionais de gestão são insuficientes diante de um complexo ecossistema empreendedor, principalmente por sua mutabilidade e instabilidade. A forma tradicional de elaborar planos de negócio, desenvolver produtos e comercializá-los são os fatores que mais contribuem para o fracasso das organizações. Entretanto, algumas empresas, no intuito de aumentar a taxa de sucesso de seus investimentos, passaram a adotar práticas mais ágeis e interativas. Nesse contexto, a metodologia *Lean Startup* se destaca, uma vez que é utilizada como apoio estratégico, principalmente para criação e desenvolvimento de novos negócios.

A *Lean Startup* é uma metodologia proposta por Eric Ries com o objetivo de minimizar os riscos na criação de uma *startup*, é constituída a partir da combinação de elementos de *marketing*, gestão e tecnologia e representa um conjunto de novas ideias para a implantação de novos projetos e empresas (Ries, 2012). Tal método deriva do “Modelo Toyota de Produção”, desenvolvido por Taiichi Ohno e Shigeo Shinngo, na década de 80, cujo foco era promover uma revolução industrial baseada em produção enxuta, período em que as indústrias automotivas japonesas tinham grande superioridade perante seus concorrentes, em especial, os americanos, e tal domínio foi evidenciado a partir de um dos maiores estudos realizados no setor pela *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). O estudo ganhou notoriedade quando seus resultados foram publicados no livro “A Máquina que mudou o mundo” (Womack; Jones; Roos, 1990) apresentando um novo modelo de gestão que ficou conhecido como Sistema Toyota de Produção ou Sistema de Produção Enxuta.

Em linhas gerais, o modelo potencializava a excelência operacional, produzindo veículos com mais qualidade, agilidade e menor custo, adotando práticas que reduziam desperdícios e mais focadas na necessidade do cliente. Os japoneses desenvolveram plataformas que cruzavam e compartilhavam informações no intuito de auxiliar a tomada de decisão (Marcon; Moinet, 2001; Moinet; Frison, 2009) e dessa forma sustentavam vantagens competitivas promovendo a gestão conhecimento.

PRINCÍPIOS E FERRAMENTAS DO MODELO *LEAN STARTUP*

Ainda de acordo com Reis (2012) a *Lean Startup* é norteadas por alguns princípios e práticas que impactam diretamente a estrutura e a cultura organizacional: i) empreendedores estão por toda parte

(interno e externo); ii) empreender é administrar - requer um nível mínimo de gestão; iii) aprendizagem validada - para gerar valor, deve haver um ciclo constante com os clientes para que as hipóteses sejam testadas; iv) ciclo “Construir-Medir-Aprender”- refere-se ao ciclo constante de desenvolvimento de produtos, mensuração sobre reação dos clientes e aprendizagem para “preservar” ou “pivotar”; (v) contabilidade para inovação - os indicadores da *startup* devem ser separados do restantes da empresa para evidenciar o esforço aplicado em inovação; (vi) a vinculação da GC como estratégia de negócio; (vii) a redução do número de integrantes das equipes; (viii) a produção do tipo “*just in time*”; (ix) o controle do estoque; (x) a aceleração do ciclo de produção.

Desse modo, configura como um novo método empírico, focado na redução do desperdício e na validação de hipóteses na busca por um negócio escalável e repetível por meio da experimentação e de *feedbacks* contínuos com o cliente (Ries, 2012) a fim de conferir ao produto ou serviço maior qualidade e um “*time to market*” mais ágil e eficiente.

A *Lean Startup* é estruturada a partir da combinação do seguinte tripé: **(a) Desenvolvimento Ágil:** está intimamente relacionado com o “desenvolvimento de cliente”, dando ênfase, portanto, à premissa de não desperdiçar tempo, pois os produtos são aprimorados quase que instantaneamente com os *feedback* dos clientes; e **(b) Plataforma Tecnológica:** utilização da tecnologia a favor do processo de criação e de desenvolvimento de produtos; **(c) Desenvolvimento de Clientes (*Customer Development*):** adoção do modelo Canvas para sintetizar hipóteses, em substituição ao modelo de plano de negócio, o qual contempla um planejamento minucioso e estático; utilização de testes para as hipóteses, interação com o mercado, discussão das hipóteses, criação um produto mínimo viável a partir dos subsídios colhidos e realização dos ajustes necessários.

DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES (*CUSTOMER DEVELOPMENT*)

Deve ser considerada também a necessidade de definir uma proposta de valor de uma *startup* pressupondo atender a demanda relativa ao alinhamento entre o problema do cliente e a solução que a empresa oferece. O método *Lean Startup*, como reconhece o próprio autor (Ries, 2012), teve significativa influência da metodologia *Customer Development* ou Desenvolvimento de Clientes proposta por Blank (2007). De acordo com Blank (2007) as *startups* dificilmente sobrevivem quando seguem o modelo tradicional de lançamento centrado no produto e acabam deixando para desenvolver um processo paralelo de aprendizagem e descoberta por meio de tentativa e erro junto com o cliente.

Neste contexto, Steve Blank (2007) elaborou o método *Customer Development* descrito no livro “*The Four Steps to the Epiphany*” e sugere que o empreendedor, no intuito de encontrar uma fórmula mais adequada para o mercado, considera o produto/solução como hipótese e que deve ser validada, revista e renovada constantemente e totalmente alinhada com o cliente. O *Customer Development* é composto por

quatro etapas. São elas: (1) Descoberta do cliente: criação de hipóteses; (2) Validação do cliente: encontrar um modelo de negócio; (3) Geração de demanda: início da execução, testando a conversão e satisfação de clientes; e (4) Estruturação do negócio: é a transição de uma *startup* para um modelo de negócio validado.

O método prescreve 5 testes (perguntas) que devem ser utilizados para auxiliar os empreendedores durante a execução das etapas. Teste 1: Isto é um problema real; Teste 2: Esta é uma solução; Teste 3: Conseguimos vender esta solução; Teste 4: Podemos repetir a venda desta solução; Teste 5: Podemos escalar nosso negócio.

O autor argumenta que o método minimiza desperdícios de recursos, por estar ancorado em uma engenharia para validar premissas do negócio, executando a ideia com uma probabilidade favorável para absorção no mercado.

A AGILIDADE ATRAVÉS DO PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL (MVP)

O produto mínimo viável (MVP) é um instrumento de teste, caracterizado como uma versão beta de produto, desenvolvido de forma ágil e econômica, para ser apresentado aos clientes e receber *feedbacks*. O objetivo de desenvolver um MVP é o de validar os palpites e *insights* sobre premissas de mercado antes de lançá-los, de forma a permitir antecipar problemas ou até mesmo redefinir estratégia do negócio para evitar desperdícios de recursos.

Na revisão, os autores destacam algumas ações importantes na fase de desenvolvimento do MVP, tais como: (i) formular hipótese para validação; (ii) entender o mercado; (iii) definir indicadores e métricas; (iv) pensar nas funcionalidades do MVP; (v) não desistir; e (vi) não ter medo de errar.

BUSINESS MODEL CANVAS

O primeiro passo recomendado para o empreendedor é definir um modelo de negócio. No modelo de negócio, há a necessidade de ser explicitado como o empreendimento criará valor para seus clientes e para própria organização, assim como os fatores que o diferenciam e possam proporcionar uma futura vantagem competitiva no mercado que atuará.

A técnica que subsidia o modelo da *Lean Startup* propõe substituir a tradicional ferramenta Plano de Negócio (longo relatório) pelo método mais objetivo e enxuto para elaborar o modelo de negócio do empreendimento conhecido como *Business Model Canvas* (Blank, 2013).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o Canvas é uma ferramenta utilizada para rascunhar modelos de negócio novos ou existentes. O modelo contém 9 componentes relacionados a uma série de hipóteses que deverão ser testadas. De modo objetivo, esses componentes estão estruturados da seguinte forma: (1) Proposta de valor; (2) Segmento de clientes; (3) Canais de distribuição; (4) Relacionamento com os clientes; (5) Fontes de receitas; (6) Recursos-chave; (7) Atividade-chave; (8) Principais parceiros; e (9)

Estrutura de custo. É a partir desses eixos centrais que o modelo *Business Model Canvas* propõe agilidade e facilidade na fase de desenvolvimento e planejamento do futuro negócio.

STARTUPS INTERNAS COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO CORPORATIVA

Devido à grande velocidade das inovações, muitos empreendedores incorrem no erro de tentar lançar uma versão completa do produto, consumindo muito tempo e recursos financeiros, mas que não necessariamente apresentam soluções que satisfaçam as necessidades dos clientes.

Uma estratégia que incorpora alguns princípios da metodologia *Lean Startup* é a formação de *startup* interna. De acordo com Märijärvi et al. (2016), as *startups* internas são definidas como estruturas semi-independentes dentro das empresas, com o intuito de implementar inovação dentro das organizações. As *startups internas* foram criadas para dar agilidade no processo de desenvolvimento de produtos nas corporações permitindo uma rápida resposta às necessidades dos clientes, da mesma forma que as *startups* convencionais fazem (Edison; Wang; Abrahamsson, 2016). Um exemplo é o modelo adotado pela empresa Bosch Curitiba, que passou a adotar ações de inovação aberta, intraempreendedorismo e o desenvolvimento de *startups internas* como ferramentas para a geração de novos negócios e aprimoramento dos processos internos.

A empresa aposta no ecossistema das *startups* para inovar com agilidade e, para tal, fomenta estruturas internas autônomas, denominadas de “*startups internas*”, como estratégia de sustentabilidade corporativa baseada nos princípios da abordagem *Lean Startup*. Deve-se considerar que as *startups internas* foram implementadas por meio do Programa de intraempreendedorismo da empresa, com foco na incorporação de uma cultura de inovação e protagonismo dos colaboradores na busca por soluções corporativas e novos negócios. Foram criadas equipes internas multifuncionais com perfil proativo, criativo, empreendedor, tendo liberdade para inovar e experimentar.

Além disso, a Bosch identificou que seria importante intensificar a inovação aberta e estimular um ambiente mais colaborativo, comunicativo e criativo, no intuito de aprender e compartilhar iniciativas e experiências com agentes externos (universidades, *startups*, centros de pesquisa e fundos de venture capital). A atuação da empresa direciona os diversos atores do ecossistema de inovação para construção de soluções capazes de atender o que chamam de “dores do mercado” (ou processos internos) aprimorando a inteligência dos dados e o apoio à tomada de decisão. Dessa forma, consolida-se como uma das empresas que mais investem no Brasil em inovação.

Por fim, cabe ressaltar que a metodologia *Lean Startup* apresenta fatores de produtividade e desenvolvimento econômico, cujos elementos estão relacionados à inovação, à flexibilidade e à capacidade de adaptação a mudanças, os quais também estão em consonância com os novos critérios inseridos pelo Fórum Econômico Mundial para a avaliação do Índice de Competitividade Global 4.0 entre os países.

CONCLUSÃO

O estudo teve por objetivo ampliar a compreensão do modelo *Lean Startup* e buscou investigar as contribuições da metodologia no tocante ao processo de inovação e, para tanto, realizou uma revisão sistemática da literatura sobre o tema que permitiu concluir que essa metodologia tem se mostrado capaz de mitigar os impactos burocráticos das grandes corporações e de inserir o cliente no centro das estratégias.

Deve-se ter em conta que as pesquisas (Oliva; Kotabe, 2019) apontadas no texto identificaram as principais práticas e barreiras para a GC em *startups*. Dentre elas foram apontadas reuniões internas com sessões *brainstorming e backlog* com a equipe, a prototipagem e a validação com os clientes como os principais usos GC adotados. Já a falta de recursos (humanos, tempo, sistemas) para avaliar o uso do conhecimento, a falta de recursos para aquisição do conhecimento e a pressão por resultados em um curto espaço de tempo, foram as principais barreiras identificadas para a GC. Os estudos revelam ainda que as *startups* com maior grau de maturidade também apresentaram maior grau de utilização das práticas métodos e ferramentas dedicadas a GC e sinalizam que devem ser consideradas pelas organizações que pretendem criar e implementar estruturas semelhantes.

Sublinhe-se que os desafios das corporações na era do conhecimento estão relacionados aos fatores críticos para desenvolvimento das competências dos colaboradores, na estruturação de um ambiente que fortaleça os relacionamentos internos e externos e na existência de um ambiente regulatório capaz de blindar as práticas inovadoras dos altos custos e do elevado tempo de maturação para desenvolver produtos, serviços e modelos de negócio inovadores. A inserção de indicadores que avaliem elementos relacionados à inovação, à flexibilidade e à capacidade de adaptação às mudanças tem estimulado novas práticas jurídicas como o *sandbox* regulatório.

Especificamente em relação à metodologia *Lean Startup* verificou-se que a mesma foi desenvolvida com o objetivo de minimizar os riscos na criação de uma *startup*, sendo constituída a partir da combinação dos elementos de *marketing*, gestão e tecnologia. O tripé que sustenta o modelo está amparado no desenvolvimento de clientes (*Customer Development*) com a adoção do modelo Canvas para sintetizar hipóteses; no uso da plataforma tecnológica; e, no desenvolvimento ágil sem desperdício de tempo. A agilidade pode ser adquirida com o uso do produto mínimo viável (MVP), que é um instrumento de teste, caracterizado como uma versão beta de produto, desenvolvido de forma ágil e econômica, para ser apresentado aos clientes e receber *feedbacks*. O seu objetivo é o de validar os palpites e *insights* sobre premissas de mercado antes de lançá-los, de forma a permitir antecipar problemas ou até mesmo redefinir estratégia do negócio para evitar desperdícios de recursos.

Nesse sentido, conclui-se, portanto, que a metodologia *Lean Startups* se encontra mais habilitada para capturar as mudanças no ambiente de negócios e converter esse entendimento em produtos e serviços

que atendam às necessidades do mercado por meio de inovações e estruturas enxutas que proporcionam resultados exponenciais

No contexto das grandes corporações, uma estratégia que vem sendo adotada decorre da incorporação de alguns dos princípios da metodologia *Lean Startup* com a criação de *startups* internas como estratégia para o aprimoramento dos processos internos e a geração de novos negócios. O *case* da Bosch sinaliza, justamente, o uso do intraempreendedorismo, com a formação de equipes internas multifuncionais.

No entanto, é necessário avançar em relação aos entraves, sobretudo, os advindos das barreiras jurídicas, organizacionais, humanas e ambientais. A possibilidade de utilização da metodologia *Lean Startup* e de seus avanços, sobretudo, no campo tecnológico, permite a ampliação da abordagem interdisciplinar e a geração de valor organizacional, constituindo, por certo, um elemento para a sobrevivência e obtenção de vantagem competitiva. Uma metodologia que estimula organizações ágeis, com capacidades dinâmicas aptas a contribuir para o desenvolvimento econômico nacional.


REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Argote L, Mcevily B, Reagans, R (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49 (4): 571-582.
- Associação Brasileira de Startups. Tudo Que Você Precisa Saber Sobre Startups. *O que é uma startup*. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 03 dez. 2020.
- Blank S (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business Review*, Canadá: mai. 2013. Disponível em: <http://www.vto.at/wpcontent/uploads/2013/10/Why-the-Lean-StartupChanges-Everything_S.Plank_HBR-052013.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2020.
- Blank S, Dorf B (2012). *The Startup Owner's Manual*. Editora: Alta Books.
- Blank S (2007). *The four steps to the epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. 4 ed. Editora: Quad/Graphics.
- Cormican K, O'sullivan D A (2003). Collaborative knowledge management tool for product innovation management. *International Journal of Technology Management*, 26(1), 53-68. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2003.003144>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- Druker P (1990). *Managing the Non-Profit Organization: practices and principles*. Editora: HarperCollinsxx, 235p.
- Durst S, Edvardsson IR (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6): 879-903. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13673271211276173>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

- Edison HA (2015). Conceptual Framework of Lean Startup Enabled Internal Corporate Venture. In: PROFES. Proceedings. *Springer International Publishing*, pp. 607-613.
- Edison H, Duc AN, Jabangwe R, Wang X, Abrahamsson P (2016). An Investigation into Software Product Innovation: A Systematic Literature Review. In: ICE/IEEE International Technology Management, 2016 *Proceedings*.
- Edison H, Wang X, Abrahamsson P (2015). *Lean Startup: Why Large Software Companies Should Care*. In: Scientific Workshop Proceedings of the XP2015.
- Grant RM (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Gustafsson A, Qvillberg J (2012). *Implementing lean startup methodology: an evaluation*. Dissertação. Chalmers University of Technology. Suécia, 2012. Disponível em: <<http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/164603.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- Liao C, Chuang SH, To PL (2011). How knowledge management mediates relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7): 728-736. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.001>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- Marcon C, Moinet N (2001). *Estratégia-rede: ensaio de estratégia*. Editora: Educs, Caxias do Sul.
- Marijarvi J, Hokkanen L, Komssi M, Kiljander H, Xu Y, Raatikainen M, Seppanen P, Heininen J, Koivulahti-ojala M, Helenius M, Jarvinen J (2016), *The Cookbook for Successful Internal Startups*. Digile and N4S. Disponível em: <http://www.n4s.fi/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/the_cookbook_for_successful_Internal_startups.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2020.
- Martins EC, Meyer HWJ (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*, 16(1):77-96.
- Minayo MCS (2014). *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 14 ed. Editora: HUCITEC, São Paulo.
- Moinet N; Frison P (2009). *Knowing is action: from noticing to sense-making*. Third European Competitive Intelligence Symposium – Ecis, Stockholm, Sweden, p. 188-201, jun. 11-12.
- Nonaka I, Takeuchi H (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Editora: Elsevier, (20.a reimpressão).
- Ohno T (1997). *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Editora: Bookman Companhia, São Paulo.
- Oliva FL, Kotabe M (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*.

- Osterwalder A, Pigneur Y (2011). *Business Model Generation*. Inovação em Modelos de Negócios. Editora: Alta Books, Rio de Janeiro.
- Ries E (2012). *A startup enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas*. Editora: Lua de Papel, São Paulo.
- Sampaio RF, Mancini MC (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese start-ups in the brazilian market”, *Management Decision*, 56(1): 64-86.
- Teberga PMF, Oliva FL, Kotabe M (2018). Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the brazilian market, *Management Decision*, 56(1): 64-86.
- Teece D (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (Sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13)1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.
- Womack J, Jones DT, Roos D (1990). *A máquina que mudou o mundo*. Editora: Campus, Rio de Janeiro: Campus.
- Serrat O (2010). *Knowledge Solutions: tools, methods and approaches to drive development forward and enhance its effects*. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank.

Inovação e comunicação interna em startups: o caso da *Involves*

 10.46420/9786588319451cap3

Kleiton Luiz Nascimento Reis^{1*} 
Gertrudes Aparecida Dandolini² 

INTRODUÇÃO

A inovação vai além da concepção de novas ideias, diz respeito também à possibilidade de implementá-las, validá-las e mensurar o valor que elas agregam para os consumidores e o retorno que trazem para uma organização (Trott, 2012). Por isso, inovar é essencial para empresas que querem se diferenciar e se manterem competitivas em um mercado com a concorrência cada dia mais acirrada (Zerfass, 2011).

A necessidade de inovar também fica evidente quando se vive em condições de extrema incerteza, e é nesse contexto que surgem as *startups*, empresas geralmente ligadas à área de tecnologia e cuja essência é a inovação constante. Segundo Dornelas (2015), negócios digitais, como as *startups*, começaram a ganhar espaço no Brasil no início dos anos 2000 com a evolução das tecnologias de informação e comunicação, principalmente na web. Apesar da sua forte conexão com esse tipo de tecnologia, o conceito de startup não a restringe a esse mercado. Para o Sebrae (2016), startups são empresas com modelo de negócio repetível e escalável e que nascem e crescem em condições de extrema incerteza. Além disso, as *startups* são organizações conhecidas por sua busca constante para conceber processos, produtos e serviços inovadores alinhados às necessidades do mercado (Ries, 2012).

Em virtude dessas características, é necessário que as *startups* busquem formas de garantir que as inovações que desenvolvem sejam eficazes. Para isso, é necessário compreender como funcionam os fatores que dentro da organização se integram e se inter-relacionam para que o desenvolvimento de uma inovação seja possível (Myers; Marquis, 1969). Para Damanpour (1991) e Zerfass (2011), a comunicação é um desses aspectos organizacionais que impactam na inovação e que devem ser bem gerenciados para permitir à organização ser eficiente durante o desenvolvimento de uma inovação

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil.

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil.

* Autor(a) correspondente: kleitonluiz.reis@gmail.com

Esse impacto ocorre porque a comunicação colabora na criação de um ambiente favorável ao surgimento de novas ideias (Damanpour, 1991), facilita a circulação dessas ideias e garante alinhamento e engajamento do pessoal envolvido no desenvolvimento da inovação (García-Morales; Matías-Reche; Verdú-Jover, 2011). Embora diversos estudos indiquem que a comunicação interna tem enorme impacto na eficácia das inovações nas organizações (Crossan; Araydín, 2009), uma pesquisa realizada pelas empresas SocialBase e Ação Integrada em 2019 mostrou que a comunicação interna não é uma prioridade em pequenas empresas, categoria em que se enquadram a maioria das *startups*.

Um levantamento mais antigo de Digman (1977) destaca dois artigos que ressaltam a importância da comunicação para a eficácia da inovação. No primeiro artigo, Stewart (1967 como citado em Digman, 1977) diz que em empresas de base tecnológica é necessária muita integração entre as áreas de P;D, fabricação, marketing e cliente, que depende da comunicação interna. O segundo estudo trata-se de um relatório da Academia Nacional de Ciências para a Câmara dos Deputados dos EUA, e afirma que em todas as etapas da pesquisa, do desenvolvimento e aplicação de uma inovação deve haver plena comunicação.

Por isso, considerando que a comunicação é um aspecto importante no desenvolvimento de inovações (Damanpour, 1991; Zerfass, 2011), que ela não é uma prioridade para pequenas empresas (SocialBase; Ação Integral, 2019), foi que surgiu as seguintes questões: qual é o impacto da comunicação interna na gestão da inovação em startups? Com base nessa questão, foi conduzido um estudo de caso em uma *startup* sediada em Florianópolis, a Involves, cujo objetivo foi compreender como a comunicação interna impacta a gestão da inovação em empresas desse tipo. Por se tratar de um estudo de caso, este trabalho busca compreender a situação específica da empresa escolhida, não sendo assim possível generalizar os resultados obtidos, mas apenas apontar hipóteses e caminhos para pesquisas futuras.

Além dessa introdução, esse artigo apresentará também uma seção com a revisão bibliográfica sobre os constructos comunicação e inovação, para contextualizar, na literatura, a importância e o impacto da comunicação para a gestão da inovação nas organizações. Em seguida, detalha-se os procedimentos metodológicos adotados e, em seguida, os resultados e análises das entrevistas. Por último, serão feitas as considerações finais, indicando se o objetivo deste trabalho foi atingido e indicando novos caminhos de pesquisa.

INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Sarkar (2007), inovação trata-se de explorar novas ideias que estejam alinhadas às necessidades do mercado. Ainda para o autor, a inovação geralmente incorpora novas tecnologias, processos ou mesmo novos designs. Da mesma forma já destacava Schumpeter (1912), afirmando que a inovação diz respeito à introdução de um novo produto ou melhoria no produto já existente ou de um

novo método de produção. No entanto, o autor vai além, e afirma que é possível inovar a partir da abertura de um novo mercado, uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de organização industrial.

Além desses tipos de inovação, Schumpeter (1942) classifica a inovação como radical e incremental. Na primeira, um produto completamente novo é criado, e pode, inclusive, substituir produtos que exerciam funções semelhantes. Já na segunda novas funcionalidades e/ou tecnologias são agregadas ao produto, sem que suas funções básicas sejam alteradas. De qualquer forma, independente da classificação, o autor aponta a necessidade de que a inovação traga vantagem competitiva para as organizações.

Trott (2012) lembra que desde o início do século passada já se estudava o potencial das inovações em garantir a sobrevivência das organizações, mas que estudos mais recentes têm aprimorado a compreensão sobre a gestão da inovação nas empresas. Para o autor, a inovação nada mais é do que adquirir e aplicar conhecimentos que proporcionam o desenvolvimento de novos produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores.

A partir dessa compreensão sobre a inovação como aplicação de conhecimentos adquiridos, Trott (2012) defende que “a inovação precisa ser vista no contexto das organizações e como processo dentro delas” (Trott, 2012), já que a aquisição de conhecimento nas empresas é constante e a inovação ocorre a partir da integração de vários outros processos organizacionais. É por isso que o autor aponta que existem uma série de atividades organizacionais que influenciam o sucesso das inovações.

Da mesma forma, Coral e Geisler (2008) defende a inovação como um processo.

A inovação é um processo que perpassa toda a organização e, por isso, a integração e o trabalho conjunto de áreas distintas são fundamentais para o sucesso de um sistema de gestão voltado ao desenvolvimento de novos desenvolvimentos. Portanto, o primeiro passo para implementar um processo de gestão da inovação na empresa é estabelecer uma estrutura organizacional adequada. Para tal, é importante que a empresa tenha claro quais são as principais variáveis que afetam seu potencial inovador (Coral; Geisler, 2008).

Coral et al. (2008) afirmam que a inovação deve ser planejada e seu processo de desenvolvimento deve ser sistematizado para que se tenha controle da trajetória de implementação das inovações. Ainda para os autores, o planejamento da inovação deve partir do planejamento estratégico da organização, considerando aspectos tanto da tecnologia quanto do mercado. Nesse sentido, a proposta de inovação deve ser coerente com os objetivos de negócio da empresa e “estabelecer metas claras quanto ao desenvolvimento de novos produtos, implementação de projetos e investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aquisição de tecnologia e capacitação para inovação” (Coral et al., 2008).

Com base nessa premissa, Coral et. al (2008) propuseram uma metodologia, chamada NUGIN, que permite fazer uma gestão integrada da inovação a partir da sistematização do processo de desenvolvimento de novos produtos e processos para organização. Um dos pressupostos dessa metodologia é que ela seja possível de ser executada por empresas de pequeno e médio porte, já que,

segundo os autores, “a maioria dos casos, modelos e metodologias documentados para gestão da inovação são voltados para empresas de grande porte” (Coral et al., 2008).

Para Trott (2012), a inovação se relaciona mais a grupos de pessoas do que com indivíduos, sendo, portanto, responsabilidade de um time e não de alguém sozinho. Apesar disso, o autor diz que as pessoas são consideradas também peças-chave no processo de inovação, pois são eles que identificam problemas, pensam as ideias e definem o quê e como deve ser feito. Sobre esse aspecto, a metodologia NUGIN tem como premissa a valorização da comunicação e dos relacionamentos. Se o processo de inovação acontece, em última instância, devido à atuação de vários indivíduos, e se as atividades organizacionais influenciam o potencial inovador da empresa, é necessário garantir que os indivíduos estarão alinhados e motivados para implantar uma inovação, e a comunicação interna da empresa é a melhor ferramenta.

COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna faz parte do composto da Comunicação Organizacional (Kunsch, 2003) e é a parte direcionada para os colaboradores da organização e visa tornar viável a troca de informações entre a empresa e seus empregados, engajá-los com as ações e estratégias da organização e aumentar sua satisfação com o trabalho (Zerfass, 2011). Segundo Brum (2005), a comunicação interna é ainda mais primordial nos momentos em que a empresa passa por mudanças e os funcionários se deparam com novos desafios, como quando estão desenvolvendo um novo produto ou processo.

Apesar disso, pesquisa de 2020 realizada pela Associação Internacional de Comunicação Corporativa (IABC) com mais de 1000 respostas de profissionais da área de comunicação de todos os continentes mostrou que para 88% dos entrevistados é objetivo da comunicação promover e compartilhar com toda a empresa a estratégia de negócio, objetivos e performance da empresa.

Além disso, a pesquisa da IABC mostrou que a mensuração da efetividade da comunicação interna nas organizações ainda é um fator crítico e complexo. Segundo a pesquisa, somente 22% das empresas pesquisadas conseguem mensurar efetivamente o entendimento dos funcionários sobre as principais mensagens compartilhadas. Sobre a percepção de efetividade da comunicação interna, quase 70% dos entrevistados concorda que a comunicação interna geralmente dá suporte para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa e sua performance.

Já quando o assunto é inovação, a comunicação interna atua para facilitar a criação, a distribuição e a diversificação de ideias, desenvolver e manter um ambiente propício à sobrevivência dessas ideias (Damanpour, 1991), auxiliar no seu processo de implantação (García-Morales et al., 2011), facilitar a mudança contínua (Suh; Harrington; Goodman, 2018) e criar uma cultura de inovação na empresa (Zerfass, 2011).

Para que a comunicação ocorra de forma efetiva, ela precisa agir em uma via de mão dupla, ser aberta, flexível e dar espaço para múltiplas vozes e combinar e integrar ideias, pois assim ajuda a construir redes e interações sociais na organização que irão ajudar a melhorar a performance do desenvolvimento de uma inovação (Zerfass, 2011; García-Morales et al., 2011). Além de melhorar a performance, quando a comunicação interna é eficiente cria aprendizado para a equipe, principalmente no longo prazo. Por outro lado, quando é ineficiente os colaboradores da empresa envolvidos no desenvolvimento da inovação podem ficar às cegas, sem saber o andamento do processo e gerar falhas no processo.

Para que a comunicação seja eficiente, Zerfass (2011) propõe que ela não pode ser generalista. Segundo os autores, a organização precisa planejar a comunicação de maneira que se adeque a cada etapa do desenvolvimento de uma inovação para criar compreensão da necessidade de inovar, estimular a aceitação sobre a proposta de inovação e facilitar a implantação da inovação. Nesse sentido, a comunicação se torna responsável por criar um ambiente totalmente favorável à inovação, embora seja preciso ter cuidado para não transmitir informações em excesso e torná-las redundante, sob o risco de os funcionários da organização passarem a ignorar a comunicação e perder possíveis informações importantes (García-Morales et al., 2011).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, optou-se por executar uma investigação de abordagem qualitativa, adequada quando se visa explorar aspectos subjetivos de um tema de estudo (Duarte, 2006).

Esse estudo ocorreu em três etapas. Na primeira realizou-se uma pesquisa bibliográfica para que fosse possível definir constructos essenciais, como de inovação e comunicação. A intenção não era apenas identificar, localizar e obter a bibliografia pertinente e já existente sobre o tema (Stumpf, 2014), mas também auxiliar na escolha da startup que poderia participar ser objetivo desta pesquisa. A segunda etapa tratou-se da coleta de dados, que ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, método possível em pesquisas de caráter exploratório como esta, com o CEO da Involves, André Krummenauer.

O roteiro que guiou a entrevista era composto de 8 (oito) perguntas que seguiam em uma sequência lógica, procurando compreender como é feita a gestão da inovação na organização, até o impacto da comunicação no desenvolvimento dessas inovações a partir da percepção do gestor da empresa. Segundo Manzini (1990), o roteiro da entrevista semiestruturada é composto por perguntas principais abertas, isto é, sem opção padrão de alternativas, mas que pode ser complementado durante a execução do método com outras questões que ajudem o pesquisador a compreender ou aprofundar melhor uma resposta dada pelo entrevistado. De acordo com esse entendimento, elaborou-se um roteiro com perguntas pré-estabelecidas. As perguntas do roteiro foram desenvolvidas com base em achados e conclusões de

pesquisas anteriores sobre o impacto da comunicação em outros tipos de empresa. Com isso, podemos, no futuro, fazer comparações entre esses resultados e os obtidos neste estudo de caso.

A seleção da startup se deu a partir de dois critérios. O primeiro, verificação de que a empresa cumpria os requisitos do conceito de startup aqui adotado, de ser repetível e escalável. A Involves é uma empresa de tecnologia que ainda está no momento de escalar suas vendas e que busca inovar e crescer de forma acelerada, visto que, segundo o entrevistado, o mercado em que se insere está ainda repleto de incertezas, isto é, ainda está em fase de validação da sua proposta de valor no mercado. Além disso, o modelo de negócio da Involves é o SaaS (Software as a Service, do português Software como um Serviço) e quase 100% da receita vem da comercialização do software nesse modelo. Ainda, o principal método de aquisição de cliente é baseado em modelo que permite escala, como o Inbound Marketing³ e o Inside Sales⁴. Dessa forma, a empresa se encaixa no conceito de Startup aqui adotado.

O segundo critério, de ter a comunicação interna como uma característica de destaque. Para este segundo fator, utilizou-se como critério a empresa ter sido premiada com o selo do *Great Place To Work* (GPTW), já que um dos critérios analisados pela organizadora do selo é a comunicação interna. Dessa forma, acredita-se que a empresa realiza ações de comunicação interna, mas buscou-se compreender, neste artigo, se ela de fato impacta na gestão dos processos de inovação na empresa.

Seguindo esses critérios, a empresa Involves foi a selecionada para este estudo de caso. Para elaborar tal investigação, foi realizada uma entrevista com o CEO da empresa, André Krummenauer, de 9 a 19 de outubro de 2019, via aplicativo de mensagem WhatsApp. A transcrição dos áudios e a análise do seu conteúdo foi a última etapa realizada nesse estudo.

A Involves é uma empresa de Florianópolis, fundada em 2008, que desenvolve um software chamado de Involves Stage, para ajudar empresas que trabalham com Trade Marketing a potencializar os resultados de vendas no Ponto de Vendas (PDV). Além da matriz em Florianópolis, a empresa possui escritório em São Paulo e na Cidade do México. O foco da empresa é vender seu sistema para indústrias, agências e distribuidores. Hoje, a Involves conta com 250 funcionários e foi premiada em 2019 com o selo *Great Place To Work* (GPTW), na categoria de médias empresas nacionais.

Sobre o entrevistado, André Krummenauer se formou em Administração Empresarial pela Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) em 2010 e já foi Diretor de *Compliance* e Financeiro na empresa, mas assumiu a diretoria executiva em 2007.

³ Inbound Marketing é o conjunto de estratégias de marketing que visam atrair e converter clientes usando conteúdo relevante. Diferente do marketing tradicional, no Inbound Marketing a empresa não vai atrás de clientes, mas explora canais como mecanismos de busca, blogs e redes sociais para ser encontrada. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/especiais/inbound-marketing>.

⁴ Inside Sales é a modalidade de venda realizada de dentro da empresa. O vendedor se aproveita da tecnologia para realizar reuniões à distância, reduzindo custos com deslocamento e aumentando a produtividade. É ideal para vendas com maior nível de complexidade. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-inside-sales>.

RESULTADOS E ANÁLISES

Para André Krummenauer, as inovações mais disruptivas, que podem mudar os rumos da empresa, estão sempre atreladas ao planejamento estratégico e visão e futuro da empresa. “Tudo parte de uma gestão do tempo bem construída, dos ritos de gestão do planejamento bem estabelecidos e, na prática, fazemos a cada seis meses a renovação dessa visão estratégica com quem faz parte da mesa que decide essa visão” (Krummenauer, 2019, em entrevista ao autor). Esta retomada do planejamento de forma frequente em um curto prazo, além de estar alinhada com a visão de Coral et al. (2008) sobre a necessidade de recorrer ao planejamento estratégico da empresa na hora de planejar a inovação para manter o alinhamento estratégico macro da organização, é essencial no mercado de tecnologia, em que a entrada de concorrentes e o avanço tecnológico é rápido e pode surpreender a empresa e deixá-la para trás.

Durante essas revisões, o grupo analisa oportunidades e ameaças do mercado para compreender o que deve ser feito internamente para criar ou intensificar algum diferencial competitivo, o que vai ao encontro do que Trott (2012) afirma sobre o processo de inovação, que deve ser “vista no contexto das organizações e como processo dentro delas” (Trott, 2012).

A partir desses ritos, a empresa define os projetos que serão executados. “Para executar esse projeto, um time é formado com pessoas com papel de liderança ou que tenham um papel importante para a execução desse projeto, e esse time se reúne toda quinta-feira para acompanhar o andamento do projeto e replanejar o que precisa ser replanejado.” (Krummenauer, 2019, em entrevista ao autor). A afirmação de Coral e Geisler (2008), de que “A inovação é um processo que perpassa toda a organização e, por isso, a integração e o trabalho conjunto de áreas distintas são fundamentais para o sucesso de um sistema de gestão voltado ao desenvolvimento de novos desenvolvimentos,” permite perceber que a Involves está no caminho certo no que se refere à gestão da inovação.

Além disso, o acompanhamento das ações de inovação em curso com a colaboração de funcionários de diversas áreas vai ao encontro do que afirma Trott (2012). Para o autor, sentar-se na mesa para revisar o planejamento estratégico, que dá origem a inovações disruptivas, com um grupo de pessoas, ajuda a dar diversidade às visões sobre as inovações.

A empresa também criou uma área para analisar as possibilidades de desenvolver novos produtos. “Essa área tem como gestor um dos cofundadores da empresa, e ela não tem compromisso com as inovações incrementais do nosso produto atual, mas de estudar as possibilidades de levar a empresa para outro patamar, desde que alinhado à visão estratégica da empresa. Essa área está trabalhando em duas frentes⁵ e uma delas já está amadurecendo. Em breve, ela deve ser enxertada na estrutura da empresa, e aí

⁵ O entrevistado não mencionou quais são as frentes, visto que esta é uma informação estratégica para a empresa, portanto confidencial.

entra no ciclo de inovação incremental” (Krummenauer, 2019, em entrevista ao autor). Essa prática também encontra suporte no que preconiza Coral e Geisler (2008).

A partir de uma análise inicial deve-se estabelecer um núcleo de gestão da inovação, que envolve pessoas de diferentes áreas para atuar como facilitadores do processo de planejamento e gestão da inovação na empresa. O núcleo de inovação será responsável pelo levantamento de informações que subsidiarão o planejamento estratégico da inovação. Posteriormente, o núcleo deve ser capacitado nas áreas de conhecimento da gestão da inovação e será responsável pela implementação de ferramentas que possibilitarão a identificação de novas oportunidades, o desenvolvimento de novos produtos e processos e a colocação de novos produtos no mercado (Coral et al., 2008).

Como a empresa constituiu uma área para trabalhar nas inovações mais disruptivas, objetivos estratégicos de inovação também foram criados, e compõem a visão de futuro da empresa. O alinhamento da visão de futuro da empresa, que, segundo o CEO da empresa, evolui constantemente, é o papel mais importante da comunicação quando o assunto é inovação na Involves. Para Krummenauer (2019, em entrevista ao autor), “os ritos de gestão da empresa (como planejamento estratégico, tático, reuniões semanais de resultados e acompanhamentos de projetos) devem ter outputs claros de comunicação” para seja possível alinhar a visão de futuro da empresa com todos os funcionários.

Ter uma comunicação planejada, portanto, é fundamental nesse momento no contexto da gestão da inovação. O planejamento da comunicação permite garantir que os funcionários estejam informados e integrados (Marchiori, 2008), que estreitem laços com a direção e compartilhem da mesma cultura e identidade organizacional (Hermosa, 1990). Considerando esse conceito, o executivo da Involves afirma que a comunicação que acontece durante as inovações é planejada. “Em uma visão semanal, deve existir um instrumento de comunicação que transpareça o status atual, evoluções e gargalos das iniciativas trimestrais, que pode ser um slide, por exemplo” (Krummenauer, 2019, em entrevista ao autor).

Apesar do planejamento e de sua importância durante as inovações, a qualidade da comunicação na Involves não é metrificada, segundo o CEO, apenas o cumprimento das ações de comunicação planejadas com o auxílio de planilhas e slides. Krummenauer (2019, em entrevista ao autor) acredita que metrificar a qualidade do processo de comunicação “seria burocracia além da conta”. No entanto, uma comunicação interna eficaz é capaz de indicar o nível de engajamento e envolvimento dos funcionários, o que poderia aumentar o valor de mercado da empresa (Morris, 2010). Porém, para afirmar que a comunicação é efetiva é preciso ter formas de mensurá-la, com métricas que vão desde medições de satisfação do público com relação à comunicação até o retorno sobre o investimento (ROI). Krummenauer acredita, porém, que a percepção empírica do aprendizado gerado pelas ações de comunicação sobre as inovações que estão acontecendo na empresa é suficiente para comprovar sua eficácia. “O cumprimento do processo de comunicação nós metrificamos com key results” (Krummenauer, 2019, em entrevista ao autor).

Embora não haja qualquer indicador para avaliar a qualidade da comunicação, na opinião de Krummenauer (2019, em entrevista ao autor), a comunicação durante as inovações na Involves mereceria nota 4, em uma escala de 0 a 5. Para o executivo, a comunicação flui bem, consegue conectar pessoas, setores e vários níveis do organograma organizacional, está alinhada com a visão estratégica da empresa ao framework de gestão adotado e ajuda a alimentar a execução da estratégia com outputs claros e com uma expectativa bem alinhada. Sobre os aspectos a melhorar para que atinja, no futuro, nota 5 em sua escala, Krummenauer destaca que a comunicação deve otimizar o processo de disseminação de outputs e aprendizados por toda a empresa.

Para o executivo, portanto, a comunicação tem papel importante na gestão das inovações que ocorrem na empresa, principalmente as disruptivas, sendo responsáveis por:

1. alinhar todo o time da empresa com a visão de futuro da organização, ajustada semestralmente e que tem impacto direto das decisões de inovações que serão realizadas;
2. disseminar os aprendizados obtidos durante o desenvolvimento das inovações;
3. conectar pessoas e setores que, de alguma forma, estejam envolvidos no desenvolvimento das inovações.

Os resultados evidenciam que a comunicação interna é preocupação da gestão da empresa, e o modo como ela é trabalhada está de acordo com a maioria das pesquisas utilizadas como suporte teórico neste estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na entrevista e no aporte teórico que suportou as análises feitas neste artigo, considera-se que o objetivo de compreender a percepção do CEO da Involves, André Krummenauer, sobre o impacto da comunicação na inovação em sua empresa foi plenamente alcançado. Durante a entrevista, ficou claro que, em sua visão, a empresa enxerga a comunicação como processo fundamental para o desenvolvimento efetivos das inovações que ocorrem na empresa.

Além disso, outros aspectos se notabilizaram na entrevista, como o fato de a comunicação interna, apesar de planejada, conforme afirmou Krummenauer, não ter indicadores que atestem o impacto dela no desenvolvimento das inovações. Contar apenas com a percepção de que ela funcionou ou apenas conferir se a ação de comunicação foi executada pode não ser suficiente, haja visto que uma comunicação com ruídos pode ser fatal para a eficácia da inovação.

Com este estudo de caso foi possível perceber que o CEO tentou sempre argumentar a favor da importância da comunicação no desenvolvimento das inovações de sua empresa, porém alguns aspectos importantes que poderia atestar, de fato, essa visão não ficaram claros na entrevista. Desta forma, não se pode afirmar que a empresa não dá atenção à comunicação, mas apenas apresenta a necessidade de que

esse estudo avance, com outros tipos de procedimentos metodológicos, como observações, análise documental ou estudo de caso, para que se obtenha mais insumos de análise da comunicação na empresa durante o desenvolvimento de inovações.


Por fim, considerando que a empresa planeja a comunicação e que, de fato, há processos bem delimitados para que ela ocorra sem ruídos, seria interessante também estudos que pudessem mapear esse processo e/ou compreender de que forma o planejamento da comunicação interna é realizado, para destacar as oportunidades de melhoria e os aspectos que poderiam ser replicados em organizações semelhantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Internacional de Comunicação Corporativa. (2020). *State of the Sector: the definitive global survey of the internal communication landscape*. Gatehouse. Disponível em < <https://www.gatehouse.co.uk/knowledge-bank-download> >. Acesso em: 20/08/2020.
- Brum AM (2005). *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Porto Alegre, 3: L;PM.
- Coral L, Dias A, Ogliari A, Abreu A. (2008). Visão Geral da Metodologia NUGIN. Em Coral, L. Dias, A. Ogliari, A. Abreu, A. *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas, 28-44.
- Coral, E. Geisler, L. (2008) Organização para a inovação. Em Coral, L. Dias, A. Ogliari, A. Abreu, A. *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas, 45-82.
- Crossan MM, Apaydin M (1991). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, Oxford.
- Damanpour F (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34. Disponível em https://www.jstor.org/stable/256406?read-now=1;seq=5#page_scan_tab_contents. Acesso em: 30/07/2019.
- Digman LA (1977). Organizational factors related to technology transfer and innovation. *Journal of Technology Transfer*, 2(1).
- Dornelas JCA (2015) *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 5.
- García-Morales V, Matías-Reche F, Verdú-Jover A (2011). Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector. *Journal of Communication*, 61: 150-177.
- Hermosa JDC, Arrúe RA, Esteban MMB (1990). *La empresa ante los medios de comunicación*. Bilbao, Dusto Sa.


- IC Kollectif (2018). *The next level: the business value of good communication*. Canada.
- Kunsch MMK (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 4.
- Manzini EJ (1990). *A entrevista na pesquisa social*. In: Didática, São Paulo, 26/27: 149-158.
- Marchiori M (2008). Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: Marchiori M (org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Morris E (2010). Dell goes mobile to bolster its employee engagement. *PRWeek*, 13(2): 14-5.
- O QUE É UMA STARTUP. Gitahy Y, SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 03/10/2019.
- Ries E (2012). *A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel. 274 p.
- Sarkar S (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schumpeter JA (1912). *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Schumpeter JA (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- SocialBase ; Ação Integrada (2019). *Pesquisa Tendências "Como será a comunicação interna nas empresas em 2019?"*. Florianópolis. 23 p.
- Stumpf IRC (2006). Pesquisa bibliográfica. In: Duarte J, Barros A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2. 380 p.
- Trott P (2012). *Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zerfass ALA (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4): 332-348.

Design de serviços e de experiências em destinos turísticos: resultados bibliométricos preliminares de uma revisão integrativa

 10.46420/9786588319451cap4

Leonardo Lincoln Leite de Lacerda¹ 

Luana Emmendoerfer^{2*} 

Gregório Jean Varvakis Rados³ 

INTRODUÇÃO

É perceptível verificar que quando as pessoas experimentam um serviço, elas acabam por determinar quais processos da interação estão em desacordo e que podem ser trabalhados para melhorar sua entrega. Na realidade, algumas das melhores organizações do mundo se esforçam para criar boas experiências de serviço (Polaine; Lovlie; Reason, 2013). No turismo, atividade demarcada prestadora de serviços, não é diferente. Oferecer uma melhor experiência é o que realmente importa para marcar a memória afetiva e promover o engajamento pessoal do turista.

Por isso que autores como Ritchie et al. (2011) afirmam que a faceta principal do turismo está relacionada às experiências de visitação. Essas experiências incluem ver, aprender, curtir e viver em um modo de vida diferente (Ryan, 2011; Stamboulis, Skayannis, 2003). As experiências de turismo, decorrentes do aproveitamento de produtos turísticos, são sinônimas de experiências de consumo (Swarbrooke, Horner, 1999; Woodside, 2000).

Toda a jornada do cliente, ferramenta de *design* de serviços, mostra que todas as etapas do contato com o cliente precisam ser levados em conta, como: i) a busca de informações por meio de catálogos, revistas, *websites*, avaliações *on-line* ou mídias sociais; ii) os procedimentos de reserva de componentes de viagem avulsa ou em forma de pacote; iii) a viagem até o destino em si, a permanência no local, a viagem de volta para casa; e iv) a comunicação em termos de gestão de relacionamento com clientes dos respectivos prestadores de serviços e do cliente via, por exemplo, avaliações *on-line* ou mídias sociais

¹ Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

² Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

³ Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutor em Manufacturing Engineering pela Loughborough University, Inglaterra.

* Autor(a) correspondente: luana.emdf@gmail.com

(Stickdorn, Frischhut, Schmid, 2014).

A qualidade percebida dos produtos turísticos depende de uma estrutura complexa de provedores de serviços locais, e, assim, a visão holística sobre produtos turísticos como destinos ganha importância (Buhalis; Cooper, 1998; Palmer; Bejou, 1995; Weaver; Oppermann, 2000). Pois o produto fundamental no turismo é a experiência realizada no destino, este entendido por Buhalis (2000, p. 97) como “amalgamas de produtos turísticos, que oferecem uma experiência integrada para os consumidores”.

Para tanto, o *design* de serviço é uma abordagem contemporânea para sistematicamente projetar uma experiência de ponta a ponta para o cliente e, portanto, tem ganhado crescente interesse, particularmente para a atividade do turismo (Stickdorn; Zehrer, 2010). Além disso, o *design* de serviço fornece uma abordagem centrada no cliente para metodicamente analisar, inovar e melhorar processos de serviços construídos sobre a vida real dos clientes (Stickdorn et al., 2014).

Neste contexto, essa pesquisa visa responder: quais os resultados bibliométricos preliminares de uma revisão integrativa para o *design* de serviços e de experiências em destinos turísticos? Para responder a esta questão elaborou-se como objetivo: analisar como os destinos turísticos podem se beneficiar com o conceito de *design* de serviços; além de identificar as relações dessa aplicabilidade.

Além desta introdução este texto está estruturado com a seção 2 que descreve a metodologia adotada neste estudo, a seção 3 com os dados e a discussão dos resultados e finalizado com as considerações finais e sugestões de estudos futuros.

METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como exploratório, pois pretendeu alcançar uma visão geral sobre o fato estudado (Gil, 2008): no caso, o design de serviços e de experiências em destino turístico. Para tanto se realizou uma revisão integrativa da literatura, a qual consiste em um método de revisão amplo, uma vez que agrega tanto estudos teóricos quanto empíricos, abordagens qualitativas e quantitativas (Pompeo; Rossi; Galvão, 2009). Isso porque Botelho, Cunha e Macedo (2011) informam que a revisão integrativa possibilita observar o estado da arte sobre um determinado tema, trazendo contribuições para o desenvolvimento de teorias.

Whittemore e Knafl (2005) afirmam que o passo inicial desse tipo de revisão é a definição de um problema claro e objetivo, como já abordado no tópico anterior. Além disso, para a concretização desse procedimento é necessário preparar um protocolo que orienta o processo de revisão em relação aos objetivos, materiais e métodos, permitindo a análise dos estudos sobre o tema investigado (Mendes; Silveira; Galvão, 2008).

De acordo com Tranfield, Denyer e Smart (2003), existem três etapas principais para uma revisão integrativa: i) o planejamento da revisão; ii) a condução da revisão e relatório e iii) a disseminação dos

resultados da revisão. Sendo que na primeira etapa são apresentados o objetivo da pesquisa, a identificação da necessidade da revisão (confirmado pela ausência de revisão integrativa ou sistemática sobre o tema, os procedimentos metodológicos da estratégia de pesquisa (a ser apresentada); e resultados esperados da pesquisa.

A condução desta revisão integrativa contou com uma busca sistemática realizada nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e SciELO, isto porque se tratam de bases com reconhecimento pela comunidade científica. Assim, a busca sistemática ocorreu no dia 07 de agosto de 2019, contando com a seguinte equação Booleana:

“service design” OR “experience design” AND “tour* destination” OR “destination management” OR “destination organization”.

O uso do recurso asterisco (*) se justifica pela necessidade de ampliar os resultados, uma vez que possibilita recorrer a termos gerais como *tourist destination* ou *tourism destination*. No caso da *Scopus* a busca foi feita nos títulos, resumos e palavras-chave, atingindo um total de vinte e quatro documentos (23 artigos e 1 artigo de conferência). Já na *Web of Science*, excluindo os documentos repetidos da *Scopus* (12 no caso), foram encontrados cinco documentos diferentes (4 artigos e 1 artigo de conferência), utilizando a pesquisa nos títulos, resumos, palavras-chave dos autores e palavras-chaves *plus*. Por fim, no caso da SciELO, a pesquisa realizada no campo geral trouxe nenhum resultado.

Os critérios iniciais de elegibilidade dos estudos foram: a) pertencer a qualquer área do conhecimento; b) idioma - livre; c) origem geográfica - livre; d) temporalidade - livre (tudo que foi publicado nas bases anterior à data da busca); e) tipo de documento - livre; g) tópico considerado nos estudos - conter, em inglês, no seu título, no resumo e/ou nas palavras-chave os termos que se referem destino turístico (e similares), mais a referência a design (de serviço e de experiência). Assim, todos os quarenta estudos levantados se adequaram aos critérios.

Após retirar os documentos repetidos restaram vinte e nove (29) estudos. Outro critério de elegibilidade para inclusão dos documentos na análise era que os mesmos deveriam conter os termos *service design* ou *experience design* ao mesmo tempo que *tour* destination* ou *destination management* ou *destination organization* no título e/ou no resumo e/ou nas palavras-chave. Como exemplo, considerou-se artigos que tiveram o termo *service design* no título, resumo ou palavras-chave e *destination management* no título, resumo ou palavras-chave. Excluindo, assim, outros nove documentos.

A localização dos artigos foi a etapa posterior, e todos os quatorze documentos foram encontrados. Etapa que foi seguida de uma pré-análise dos estudos contando com a leitura dos resumos, metodologias e resultados dos estudos para identificar aqueles que eram aderentes ao objetivo da revisão integrativa e que apresentaram alinhamento do conteúdo com a temática abordada de *design* de serviços ou de

experiências em destinos turísticos. A análise final, então, constituiu de 14 (quatorze) artigos⁴ que foram lidos na íntegra e agrupados em uma planilha no programa Excel para categorização numa planilha de síntese, contemplando questões relacionadas: ao ano de publicação, os autores, as palavras-chave, a metodologia adotada, o tipo de estudo (teórico ou empírico), o tipo de destino turístico estudado, o nível de *design* de serviço, as ferramentas de design adotadas ou citadas, e a contribuição que o design (de serviço ou de experiência) fornece ao destino. Sendo que para o presente artigo apenas os resultados iniciais serão apresentados.

A análise dos dados extraídos se desenvolveu de forma descritiva, utilizando primeiramente a estratégia de síntese temática, ou seja, enquadramento de códigos descobertos organizados em temas semelhantes e posteriormente interpretados para se fazer temas analíticos (Barnett-Page; Thomas, 2009). A outra estratégia advém do agrupamento de temas recorrentes (por frequência de aparecimento), realçando as informações mais repetidas.

RESULTADOS E ANÁLISE DOS ESTUDOS

EVOLUÇÃO TEMPORAL

A evolução temporal do total de quatorze artigos está apresentada no gráfico 1.

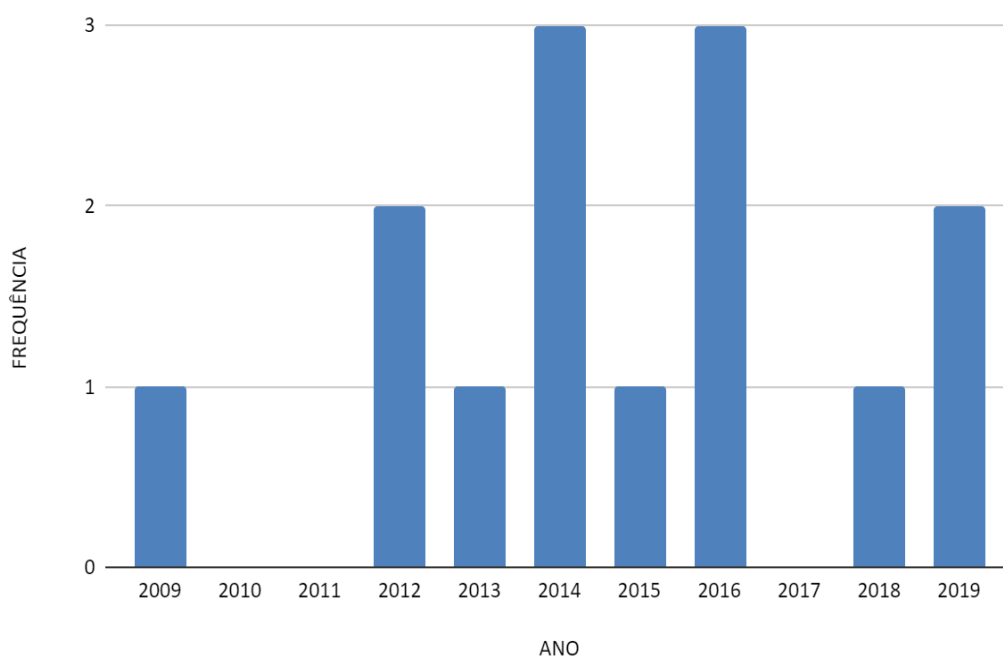


Gráfico 1. Evolução temporal das publicações. Fonte: os autores.

⁴ Os quatorze artigos selecionados para esta revisão integrativa estão identificados com um asterisco (*) ao final das respectivas referências.

Tal gráfico demonstra que os estudos que relacionam design de serviço ou de experiência com destino turístico, gerenciamento ou organização de destino nas bases da *Scopus* e da *Web of Science* se iniciaram no ano de 2009 com o artigo intitulado *The Marketing Hospitality and Leisure Experience* (Scott; Law; Boksberger, 2009). Já no título é possível identificar a aproximação com o *marketing* e experiências que envolvem não apenas o turismo, mas a hospitalidade e o lazer. Trata-se de um estudo teórico que aborda o tema “economia da experiência”.

Os anos de 2014 e 2016 foram os que tiveram mais estudos relacionados, ou seja, três publicações cada. No primeiro os temas abordam “eventos de arrecadação de fundos usando o *design* de experiência” (Chen et al., 2014), “gestão de destino com o uso de etnografia móvel e do *design* de serviço” (Stickdorn; Frischhut; Schmid, 2014) e “estudo teórico de *design* de experiência no turismo” (Tussyadiah, 2014).

Já em 2016 os temas foram sobre “uso da aprendizagem de máquina para criar *clusters* de turistas domésticos tailandeses” (Yotsawat; Srivihok, 2016), “abordagem do *design* de serviço para estruturar hotel do futuro” (Tuominen; Ascensão, 2016), e “qualidades restaurativas e estéticas de destinos de férias” (Kirillova; Lehto, 2016).

Até o momento da realização desta pesquisa, 2019 contou com dois artigos: o primeiro sobre “plataforma colaborativa digital como uma solução para destinos” (Abidin; Scarles; Lundberg, 2019) para facilitar a colaboração nos negócios e o compartilhamento de conhecimento pelo lado dos fornecedores, além de personalizar a experiência do visitante. O segundo sobre “turismo de experiência rural em propriedades de café em Taiwan” (Wang et al., 2019), o que gerou quatro recomendações específicas para o desenvolvimento sustentável do turismo em propriedades de café. Ambas as pesquisas empíricas.

Diante destas informações, os estudos abordando destinos turísticos ou organizações de gerenciamento de destinos e *design* de serviço ou de experiência acontecem mais na década de 2010, indicando que se trata de um estudo recente e que apresenta uma oportunidade de pesquisa.

Talvez esse recente interesse recaia mais sobre destinos, não especificamente sobre turismo como um todo, pelo primeiro tratar de algo que exige uma relação mais estreita entre diversos atores do *trade* turístico. Assim, o destino turístico pode ser um tema mais complexo, exigindo uma maturidade maior por parte dos pesquisadores para tentar entender as diversas relações neste cenário para se criar um produto/ideia/serviço/marca que esteja a favor dos novos desejos e anseios de turistas contemporâneos: eventos, serviços, experiências que encantem e que façam a diferença emotiva, sensorial na memória afetiva do turista.

PALAVRAS-CHAVE

Os quatorze (14) artigos apresentaram setenta e uma (71) palavras-chave, resultando em uma média de 5,07 palavras-chave por artigo. Considerando as palavras-chave em sua forma simples (ou seja,

desmembrando todas as palavras até restar apenas uma), a ordem decrescente de colocação em termos de repetição é a seguinte: 1º. *experience(s)* com quinze aparições; 2º. *design* com doze; 3º. *tourism* aparecendo dez vezes; 4º. *destination* em uma frequência de oito vezes; 5º. *management* com sete aparições; 6º. *service* com cinco; 7º. *event* com quatro; 8º. *tourist* com três e 9º. *coffee, organization, model, digital, innovation, quality, e product* com duas aparições cada. Tal composição pode ser observada na figura 2, desenvolvida com a ferramenta *Wordle™* (2020) em sua versão para desktop e por meio de agrupamento quantitativo realizado em formulário do Excel®.

Considerando os termos compostos (ou seja, na forma original apresentada no artigo), os mais frequentes foram *experience design* e *service design* com quatro aparições cada, seguidos de *destination management*, *tourism experience* e *cross cultural* com duas aparições cada.

Era de se esperar que termos como *destination, management, experience, design, tourism* e *service* aparecessem mais vezes devido à estratégia de busca desta pesquisa. A surpresa se encontra na igual ênfase dada à “experiência” e “serviço”. Qual seria a razão desta ênfase? Seria esta a nova fronteira quando se estuda destino turístico?



Figura 1. Frequência das palavras-chaves. Fonte: os autores.

É possível recorrer aos próprios artigos levantados para entender melhor estas questões. Meacci e Liberatore (2018), por exemplo, oferecem uma perspectiva ao dizerem que uma experiência e os pontos de contato são conceitos diferentes, o que já demarca uma diferenciação entre conceitos do *design* de experiência e do *design* de serviço, colocando maior importância ao primeiro.

Talvez isso ocorra por considerar as experiências como um diferencial competitivo, uma vez que se vive atualmente este tipo de demanda. Como Stickdorn et al. (2014) afirmam, o *design* de serviço cresce devido a três fatores principais: i) o empoderamento do cliente por meio das mídias sociais; ii) o conceito

da Lógica Dominante de Serviço hoje em dia, em que o valor é co-criado por produtos e serviços; e iii) a presença de uma economia de experiência. Economia esta considerada por Scott e Laws (2006) como o quarto estágio de desenvolvimento econômico, indo além da preocupação com serviços.

Assim a experiência passa a ser o elemento central dos serviços e produtos, ainda mais no setor turístico. Uma vez que, como Tussyadiah (2014) afirma, uma aplicação direta do *design* de serviços no turismo pode ser problemático devido à natureza da experiência turística não ser totalmente comparável aos serviços. Isso significa que o turismo envolve uma ampla gama de serviços (de companhias aéreas, de acomodação, de entretenimento, etc), mas também está relacionado à exploração de lugares que permitem que os turistas interajam com objetos (por exemplo, cenários), pessoas (por exemplo, locais) e outros recursos que não podem ser categorizados como serviços. Como resultado, elementos como “pontos de contato de serviço” e “jornada do cliente” como elementos de *design* independentes podem ser simplistas demais para aplicar no turismo. Daí a ideia de *design* da experiência ser uma abordagem mais adequada para projetar um diferencial no turismo.

METODOLOGIA ADOTADA NOS ESTUDOS

Quando se trata de metodologia adotada nos artigos levantados, a maioria utilizou estudo empírico com abordagem quantitativa, principalmente com uso da ferramenta *survey*. De acordo com Demo (2000, p. 20), estudos empíricos se dedicam “a tratar a face empírica e factual da realidade, de preferência mensurável; produz e analisa dados”. E Creswell (2010) relata que a abordagem quantitativa diz respeito à utilização de *survey* (ou levantamento) para busca de dados numéricos de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, por meio do estudo de uma amostra. Ou ao uso de experimento para testar o impacto de um tratamento ou intervenção, com o controle dos fatores que possam influenciar o resultado da pesquisa.

Tanto os estudos teóricos quanto os empíricos com método qualitativo foram trabalhados em três artigos cada, os últimos utilizando técnicas entrevista em profundidade, grupo focal, etnografia móvel (com uso do *smartphone*) e técnica *delphi*. E por fim, os estudos mistos foram contemplados em dois artigos. O artigo restante não especificou a abordagem nem deixou claro em seu conteúdo como chegou aos resultados.

Demo (2000, p. 20) explica que pesquisa teórica se debruça em “construir teorias, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprofundar fundamentos teóricos, e em termos mediatos, aprimorar práticas”.

Creswell (2010) assevera que a abordagem qualitativa tem como enfoque a pesquisa no ambiente natural (como observações e conversas diretas com os pesquisados), não em um ambiente controlado como um laboratório. Além disso, utilizam-se variadas fontes de dados como entrevistas, documentos,

observações com o objetivo de extrair sentido do conteúdo adquirido.

Por sua vez, na pesquisa mista (multimétodos, métodos quantitativos e qualitativos ou metodologia mista) há uma união de paradigmas e técnicas de coleta de dados da abordagem quantitativa e da qualitativa. E a integração dos dados ocorre quando a coleta de dados quantitativo e qualitativo ocorre ao mesmo tempo (Creswell, 2010).

Assim, a metodologia adotada nos quatorze estudos se configura de acordo com a figura 3.



Figura 3. Metodologia Adotada nos Estudos Analisados. Fonte: os autores.

Essa prevalência de estudos quantitativos vai contra o que a teoria trata a respeito do *design* de serviço. Stickdorn et al. (2014), por exemplo, relata que um dos cinco princípios do pensamento de *design* de serviço é a centralidade no usuário, o que implica recorrer de método qualitativo, como o etnográfico, por ser mais cooperativo, participativo e contextual. E Foglieni et al. (2018) complementa dizendo que em relação à coleta de dados, os profissionais de *design* de serviços geralmente adotam métodos etnográficos, como grupos focais, entrevistas, observação direta ou participante, *mystery shopping*, ou seja, métodos de abordagem qualitativa.

Estes mesmos autores (Foglieni et al., 2018) - com uso das ideias de Polaine et al. (2013) e Grove e Fisk (1992) - também apresentam que normalmente a pesquisa que é conduzida na prática de *design* de serviço é principalmente a qualitativa. E que por causa da natureza experiencial dos serviços, muitas vezes é baseada em técnicas de observação. Isso porque o objetivo é explorar os comportamentos do usuário durante a vida cotidiana, suas emoções e suas motivações que fazem as pessoas optarem por uma solução e fazer uma escolha em vez de outra. Já os dados estatísticos, ou seja, a metodologia quantitativa torna-se fundamental em pesquisas que investigam o mercado a uma escala mais ampla.

Assim, revendo os artigos que utilizaram pesquisa quantitativa, não houve uma inconsistência com o que a teoria prega, pois os estudos abordam uma escala mais ampla, como: i) o estudo transcultural de

experiência de turismo de cinema entre chineses, japoneses, taiwaneses e tailandeses na Coreia do Sul; ii) a perspectiva de rede dos papéis e funções de destinos de turismo em uma região da China; iii) a segmentação de turistas domésticos tailandeses em uma província do mesmo país; iv) o estudo dos efeitos na cultura regional sobre a experiência de interface com o usuário em uma região chinesa; e v) o estudo de qualidades restaurativas e estéticas em destinos de férias com viajantes norte-americanos.

DESTINOS TURÍSTICOS ABORDADOS

Cada artigo abordou um aspecto único (empírico ou teórico) sobre destinos turísticos com relação a *design* de serviço ou de experiência, mesmo quando estes pareciam se encaixar em uma mesma categoria, como “turismo rural” e “destino rural”, ou “destino histórico” e “destino cultural”, ou “destino inovador” e “destino futurista”. Portanto, cada destino será apresentado em um quadro explicativo (Quadro 02).

Quadro 2. Apresentação e Síntese dos Destinos Turísticos. Fonte: os autores, 2020.

DESTINO TURÍSTICO	SÍNTESE DA IDEIA
Destino Turístico de Cinema	Expectativas e experiências turísticas associadas a filmes, em locações filmadas por programas populares de mídia, em particular em filmes e séries de televisão.
Turismo Rural	Experiência em cidade afastada do centro urbano.
Destino Rural	Experiências de visitação em áreas rurais, com suas paisagens cênicas e cultura do interior.
Destino de Evento/ de Hospedagem	Evento como atrativo organizado pela atividade de turismo e hospitalidade para angariação de fundos. O que repercute de forma positiva no setor receptivo, como hospedagem, restaurantes, atrativos, entretenimento e associações do destino.
Plataformas Digitais para <i>Destination Management Organization</i> (DMO)	Elementos da próxima geração de plataformas digitais para organizações de gerenciamento de destino (DMO), com foco nos negócios e nos visitantes.
Destino de Esqui	Cujo atrativo principal é uma estação de esqui, com sua infraestrutura turística, como: hospedagem, equipamentos de alimentos e bebidas, centro de eventos e teleféricos.
Destinos turísticos de uma região (seus papéis e funções)	Os papéis e funções de um aglomerado de destinos (restritos pela estrutura espacial baseada na rede de fluxo turístico a partir da perspectiva do relacionamento) de uma dada região turística.
Destino Histórico	Local com patrimônio mundial regimentado pela UNESCO, sendo este seu principal atrativo (templos, museus, ruínas e pagodes, eventos, atividades, produtos locais).
Destino Cultural	Com uso de aplicativo de turismo específico para fornecer informações e

	experiências sobre patrimônio cultural mundial.
Destino inovador - híbrido (cultural/criativo)	Posicionamento de destinos - criação de destinos do futuro do ponto de vista das indústrias criativas para aplicar essa experiência a projetos de turismo.
Destino Futurista	Exercício de visão de futuro de destinos turísticos e hotéis de forma geral em uma era pós-fordista e neo-fordista de produção e consumo, o que exige novas perspectivas de dinâmica e inovação.
Experiências de <i>marketing</i> de destino	Ênfase no <i>marketing</i> como a conexão entre as ofertas experimentais de destinos e operadores turísticos e as necessidades e desejos dos consumidores.
Destino de férias/lazer	Qualidades restaurativas e estéticas em ambientes baseados em destinos de férias naturais e urbanos diversos.
Geral (instalações e infraestrutura, site).	Estrutura teórica sobre experiência de turismo elaborado em meta-conceito, representando as proposições de valor dos destinos turísticos e o conceito operacional que permite a orquestração de elementos de <i>design</i> nos destinos turísticos para permitir e facilitar as experiências desejadas.

O quadro revela uma variedade de enfoques e de possibilidades de pesquisa considerando *design* de serviço ou de experiência em destino turístico, e em muitos casos fazendo referência às Organizações de Gerenciamento de Destino (ou DMO).

Além dessa variedade de exemplos, há de se notar que existe todo um universo específico em cada destino para ser trabalhado em uma abordagem de *design* de serviço ou de experiência. Exemplos que tentam se adequar à nova demanda ao valorizar os turistas e as características locais (como a cultura e a paisagem), a oferta de entretenimento de forma singular (como filme, eventos, atividades diversas) e o uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Stickdorn et al. (2014) relatam que um dos cinco princípios básicos do pensamento de *design* de serviço é a visão holística, ou seja, considerar todo o ambiente de serviço e o ecossistema de serviço (a exemplo um destino turístico). Assim, os autores dizem a qualidade percebida dos produtos turísticos depende de uma estrutura complexa de provedores de serviços locais, ou seja, a visão holística sobre produtos turísticos como destinos turísticos começam a ganhar importância.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa desenvolveu uma revisão integrativa sobre os termos *service design* e *experience design* em destinos turísticos. Os 14 (quatorze) artigos encontrados por meio da busca sistemática alcançaram parcialmente o objetivo de analisar como os destinos turísticos podem se beneficiar com tais conceitos; além de identificar as relações dessa aplicabilidade. A parcialidade se refere às categorias

analisadas neste primeiro momento contando com dados como ano da publicação, palavras-chave, metodologias adotadas, e destinos turísticos observados.

De forma resumida, neste texto foi possível verificar que a maioria dos estudos encontrados foram empíricos (cerca de 80%); e que os anos de 2014 e 2016 foram os que tiveram mais estudos relacionados, indicando que se trata de uma relação recente de estudo. Também que os quatorze artigos apresentaram setenta e uma palavras-chave, sendo que os termos mais citados foram os que compreenderam a busca sistemática dos artigos: *experience*, *design*, *tourism* e *destination*. E que existe diferenciação entre conceitos do *design* de experiência e do *design* de serviço, colocando o primeiro como mais amplo e com maior capacidade de ser um diferencial no mercado.

No que tange a metodologia adotada nos estudos analisados os resultados apresentaram a prevalência de estudos quantitativos, o que de certa maneira contrapõe a teoria sobre *design* de serviço. Isso porque tal preceito tem como um dos princípios a centralidade no usuário, o que implica recorrer do método qualitativo.

Cada artigo abordou um aspecto único (empírico ou teórico) sobre destinos turísticos com relação a *design* de serviço ou de experiência. Isso mostra um esforço para adequar tais territórios à demanda de turistas que valorizam as características locais, a oferta de formas únicas de entretenimento e o uso de tecnologias da informação e comunicação.

Este estudo com resultados preliminares contribui com o campo de conhecimento do turismo ao demonstrar primeiramente que ainda há muito a se estudar quando se pretende criar um serviço diferenciado ao turista. E que as ideias do *design* de serviço têm potencial para criar produtos e contatos únicos e cativantes a seus clientes e usuários. E ainda que a tendência tem sido ir além da esfera do serviço, adotando um conceito mais amplo como o *design* de experiência. Além disso, o presente estudo mostrou a relevância de adotar estudos qualitativos relacionados a co-criação de serviços e experiências em nível mais micro (pontos de contato), e quantitativos para compreensão de uma expectativa mais ampla (nível macro).

Outrossim, a atividade turística é um fenômeno interdisciplinar, para tanto existe uma variedade de termos similares (como os setores específicos de hospedagem, alimentos e bebidas, agências de viagens, por exemplo) que poderiam ser segmentados em buscas futuras com o uso do *design* de serviço e da experiência de forma mais precisa às diferentes vertentes.

Como agenda de pesquisa, constatou-se que os estudos sobre DMO ou destino turístico e *design* de serviço ou de experiência são recentes, necessitando de outras perspectivas para se entender ambas as partes. Dessa forma, sugere-se para um novo estudo fazer um comparativo de pesquisas que focam em *design* de serviço no turismo e design de Experiência no Turismo. Além disso, existe uma diversidade de enfoques que pode ser feita, como no nível do serviço (micro, meso ou macro), tipos de empreendimentos

(públicos ou privados, pequenas, médias ou grandes empresas) e segmento da oferta turística (rural, cultural, de aventura, de sol e praia, de estudos e intercâmbio, etc), por exemplo.


REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS




- Abidin HZ, Scarles C, Lundberg C (2019). Digital collaboration: A solution for destinations. *e-Review of Tourism Research*, 16(2-3):205-214.
- Barnett-Page E, Thomas J (2009). Methods for the synthesis of qualitative research: a critical review. *BMC Medical Research Methodology*, 9(1).
- Botelho L, Cunha CJCA, Macedo M (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11): 121-136.
- Buhalis D, Cooper C (1998). Competition or cooperation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination. In: E. Laws, B. Faulkner; G. Moscardo (Eds.), *Embracing and managing change in tourism*. 1 ed. Editora: London, Routledge. 466p.
- Buhalis D (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1): 97–112.
- Chen P-J, Singh D, Ozturk AB, Makki A (2014). Can fundraising be fun? An event management study of unique experiences, performance and quality. *Tourism Review*, 69(4): 310-328.
- Creswell JW (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed. 296p.
- Demo P (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas. 216p.
- Foglieni F, Villari B, Maffei S (2018). *Designing better services: A strategic approach from design to evaluation*. Milão: Springer. 177p.
- Gil AC. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas. 220p.
- Grove S, Fisk R (1992). The service experience as a theater. In: Sherry J, Stemhal B. (eds) *Advances in consumer research*. Association for Consumer Research: 455-461.
- Kirillova K., Lehto X (2016). Aesthetic and restorative qualities of vacation destinations: how are they related? *Tourism Analysis*, 21(5): 513-527.
- Liu F, Zhang J, Zhang J, Liu Z, Lu S (2012). Roles and functions of tourism destinations in tourism region of South Anhui: A tourist flow network perspective. *Chinese Geographical Science*, 22(6): 755-764. *
- Meacci L, Liberatore G (2018). A senses-based model for experiential tourism. *Tourism ; Management Studies*, 14(4): 7-14.
- Mendes DSK, Silveira RCCP, Galvão CM (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto ; Contexto Enfermagem*, 17 (4): 758-764.
- Palmer A, Bejou, D (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 3: 616–629.

- Polaine A, Løvlie L, Reason B (2013). *Service design: From insight to inspiration*. New York: Rosenfeld media. 309p.
- Pompeo D, Rossi, L A, Galvão, CM (2009). Revisão integrativa: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem. *Acta paul. Enferm*, 22 (4): 434-438.
- Ritchie BJR, Tung, VWS, Ritchie, RJB (2011). Tourism experience management research: emergence, evolution and future directions; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4): 419-438.
- Ryan TP (2011), *Statistical Methods for Quality Improvement*, John Wiley; Sons. 592p.
- Stamboulis Y, Skayannis P (2003). Innovation strategies and technology for experience- based tourism. *Tourism Management*, 24(1): 35-43.
- Stickdorn, M, Frischhut, B, Schmid JS (2014). Mobile ethnography: A pioneering research approach for customer-centered destination management. *Tourism Analysis*, 19(4): 491-503.
- Scott N, Laws E (2006). Knowledge sharing in tourism and hospitality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality; Tourism*, 7(1-2): 1-12.
- Scott N, Laws E, Boksberger P (2009). The marketing hospitality and leisure experience. *Journal of Hospitality Marketing; Management*, 18: 99-110.
- Stevens T (2013). Crimes against the consumer: Avoiding serial reproduction-innovation and destination development. In: *2nd International Scientific Conference Tourism in South East Europe*. 2013.
- Stickdorn M, Frischhut B, Schmid, JS (2014). Mobile ethnography: A pioneering research approach for customer-centered destination management. *Tourism Analysis*, 19(4): 491-503.
- Stickdorn M, Zehrer A (2010). Mobile ethnography: How service design aids the tourism industry to cope with the behavioral change of social media. *Touchpoint: The Journal of Service Design*, 2(1): 82–85.
- Storbacka K, Brodie RJ, Böhmman T, Maglio, OP, Nenonen S (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8): 3008-3017.
- Swarbrooke J, Horner S (1999). *Consumer Behavior in Tourism*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Thompson CJ (1997). Interpreting consumers: A hermeneutical framework for deriving marketing insights from the texts of consumers' consumption stories. *Journal of Marketing Research*, 34(4): 438-455.
- Tranfield D, Denyer D, Smart P (2003). Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3): 207-222.
- Tuominen PP, Ascensão MP (2016). The hotel of tomorrow: A service design approach. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3): 279-292.
- Tussyadiah IP (2014). Toward a theoretical foundation for experience design in tourism. *Journal of Travel Research*, 53(5): 543-564.

- Valls JF (2006). Destino turístico. In: Valls, J. F. (2006). *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. Rio de Janeiro: Editora FGV: 15-58.
- Vargo SL, Lusch RF (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1): 46-67.
- Wang M-J, Chen L-H, Su P-A, Morrison, AM (2019). The right brew? An analysis of the tourism experiences in rural Taiwan's coffee estates. *Tourism Management Perspectives*, 30: 147-158.
- Weaver D, Oppermann M (2000). *Tourism management*. Milton, UK: Wiley. 504p.
- Whittemore R, Knafl K (2005). The Integrative Review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5): 546-552.
- Woodside AG (2000). *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*. Wallingford, Oxfordshire. 368p.
- Wordle (2019). *Home*. Disponível em: <http://www.wordle.net>. Acesso em: 25/08/2020.
- Xi L, Cheng J, Ye J, Xiao, W (2015). The Effects of Regional Culture on User Interface Experience: A Case Study of Xin'an Hangu Guan in China. In: *International Conference on Human-Computer Interaction*. Springer, Cham: 270-275.
- Yotsawat W, Srivihok A (2016). Thai domestic tourists clustering model using machine learning techniques: Case study of phranakhon si Ayutthaya Province, Thailand. *International Information Institute*, 19(2): 413-422.

O modelo de governança multinível para o desenvolvimento de destinos turísticos

 10.46420/9786588319451cap5

Luana Emmendoerfer^{1*} 
 Patrícia de Sá Freire² 
 Fernanda Kempner-Moreira³ 

INTRODUÇÃO

Abordar o desenvolvimento de destinos turísticos para a sua sustentabilidade econômica e impactos positivos no entorno é compreender os fundamentos de Governança Multinível (Multigov) em seus territórios. Na relação entre o desenvolvimento local e regional, o conceito de Turismo é transversal aos olhares técnicos, acadêmicos, jurídicos, econômicos, sistêmicos ou mesmo holísticos, visto que é um setor que oferece ao território visitado a movimentação econômica necessária à sua autonomia de gestão e conservação (Ansarah, 2001). É no turismo feito por e para as pessoas, que coexistem as condições ideais para o encontro entre destino e pessoas.

Perceber os territórios brasileiros como destinos turísticos, é desenvolver competências para “a valorização da função turística e recreativa” desse local. O que favorece “na formação de um ambiente urbano globalmente mais atrativo, permitindo aumentar a sua capacidade competitiva e as possibilidades de retenção/captação de mão-de-obra e do capital, cuja mobilidade se encontra fortemente ampliada” (Henriques, 1996).

Outrossim, como destaca Beni (2003) em sua obra clássica sobre a análise estrutural do turismo, um território autossustentável é dependente do turismo para se estruturar, por meio do planejamento da interconexão e gestão das inter-relações dos vértices propostos, ou seja, “os subsistemas ecológico, econômico, social e cultural da superestrutura, da infraestrutura, do mercado, da oferta, da demanda, de produção, de distribuição e de consumo” (Beni, 2003).

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

² Professora do Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

³ Doutora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

* Autora correspondente: luana.emdf@gmail.com

Perceber o turismo como um sistema aberto de importância suprema ao desenvolvimento local e regional é se tornar capaz de gerenciar diversos mecanismos e componentes distribuídos nas diferentes esferas políticas do território e suas dimensões culturais, naturais, sociais e econômicas. Para Beni (2003) o Sistema de Turismo - Sistur se configura como “o conjunto de procedimentos, doutrinas, ideias ou princípios logicamente ordenados e coesos, com a intenção de descrever, explicar ou dirigir o funcionamento de um todo”. Esse modelo de sistema foi redesenhado por Noschang (2014), como um ecossistema turístico onde é enfatizado a relação de causa-efeito entre os subsistemas apontando assim a complexidade do turismo. Beni e Moesh (2017) reconstróem o Sistema do Turismo e incluem neste ecossistema turístico a territorialidade, o setor produtivo local, os atores sociais e as Instâncias de Governança Regionais (IGR’s). Assim, tratando basicamente de um destino turístico como um todo, local este que se propõe um olhar sobre o modelo de governança multinível.

A Governança Multinível (Multigov) voltada para o desenvolvimento de destinos turísticos pressupõe o pensar além da “divulgação de imagens e textos” sobre os patrimônios históricos e ambientais de uma região. Exige buscar a perenidade e a sustentabilidade dos processos de criação e manutenção do capital relacional do próprio território – relacionamento entre atores e com *stakeholders*. Para tal, faz necessário, envolver atores, identificar *stakeholders*, institucionalizar redes interorganizacionais de coprodução, estabelecer políticas e estratégias de ação colaborativas, definir banco compartilhado de elementos de comunicação, entre outras (Elias, 2014; Zhang; Yan; Lo, 2009).

Assim, este artigo está voltado a analisar “*Como a governança multinível por meio dos seus elementos pode contribuir para o desenvolvimento de destinos turísticos?*”. Esses elementos compreendem em componentes e mecanismos a serem governados pelo destino turístico de maneira a propiciar a coexistência da preservação e do desenvolvimento local e regional pretendido, neste caso, o estado de Santa Catarina.

O MODELO GOVERNANÇA MULTINÍVEL PARA O DESENVOLVIMENTO DE DESTINOS TURÍSTICOS

O contexto atual é de um mundo caracterizado por fluxos dinâmicos, complexos e interconectados, que demanda a formação de redes como estratégia para soluções coletivas e modelos flexíveis de governança que considerem todos os atores envolvidos e suas respectivas diversidades (Vaz; Reis, 2017; Wilson, 2017; Sandström, 2020). Os atores devem governar o *Commons* da rede, promovendo a individualidade e a autonomia, respeitando as regras coletivas e as ações coerentes e coordenadas que levem ao alcance dos objetivos estratégicos (Freire; Kempner-Moreira; Hott Jr., 2020).

O modelo de Governança Multinível (MultiGov), estudado desde a década de 2000, fundamenta-se nas teorias de redes organizacionais, de bem comum e de sistemas (Vaz; Reis; 2017; Snower; 2019;

Monios; 2019; Kempner-Moreira; Freire, 2000) e envolve a integração e cooperação de diferentes atores em múltiplos níveis de atuação (Papadoulos; Piattoni, 2019).

A MultiGov foi fundamentada em 1993 por Gary Marks para descrever a dinâmica da integração da União Europeia durante os anos 80 e início dos anos 90, em que os diferentes territórios nacionais necessitavam se reestruturar como um bloco único. Nos últimos anos teve seu conceito ampliado para a utilização em outros campos de estudo, e incluiu aos atores governamentais os atores não-governamentais, em um novo arranjo para a solução de problemas conjuntos (Benz; Eberlein, 1999; Benz; Zimmer, 2010; Bates et al., 2013; Rantala; Hajjar; Skutsch, 2014; Alcantara; Broschek; Nelles, 2016; Henrichs; De Meza, 2017; Den Boer; Dieperink; Mukhtarov, 2019; Hickmann; Stehle, 2019; Thomann; Trein; Maggetti, 2019).

Uma revisão sistemática realizada por Kempner-Moreira e Freire analisou os diferentes conceitos de MultiGov presentes na literatura desde o início das publicações do termo e cunhou a seguinte definição para o modelo:

“MultiGov é um sistema complexo de governança de redes de interações e colaborações multiníveis e multidimensionais, que transcende fronteiras entre entidades internas e externas, públicas e privadas, reconhecendo-as como atores autônomos, responsáveis e engajados em processos decisórios colaborativos, coesos e transparentes na busca de soluções coletivas para o bem comum” (Kempner-Moreira; Freire, 2021, no prelo).

Essa mesma pesquisa estabeleceu os elementos teóricos do modelo, elencado em 7 pressupostos teóricos, 6 diretrizes, 3 conjuntos de mecanismos e 5 componentes, a saber:

Quadro 1. Resumo dos elementos da MultiGov. Fonte: Adaptado de Kempner-Moreira e Freire (2021, no prelo).

GOVERNANÇA MULTINÍVEL (MULTIGOV)			
Pressupostos teóricos	Diretrizes	Mecanismos	Componentes
Composição	Aprendizagem em múltiplos níveis	Aprendizagem em Rede	Coprodução de conhecimento
Diversidade			
Acoplamento			
Interação	Integração	Comunicação efetiva	Engajamento dos múltiplos atores
Flexibilidade	Descentralização da autoridade	Arenas independentes para negociação	Autoridade sancionadora e coordenadora com papel central
Responsabilidade, Autonomia e Poder	Distribuição de poder e responsabilidades; respeito à autonomia		Capacidade de fornecimento adequado
Bem Comum	Auto-organização do sistema		Enquadramento de co-benefícios

Neste sentido, é importante que os processos e estruturas sejam reordenados para operação em múltiplos níveis, que os atores tenham capacidade de atuação em rede, que a autoridade e o conhecimento sejam compartilhados e coproduzidos (Conteh, 2013).

Estruturas de poder devem ser difundidas em múltiplos níveis, a autonomia deve ser respeitada e os atores estimulados a uma participação propositiva e inovadora (Dallabrida; Becker, 2003; Brandão, 2011; Divay; Paquin, 2013). Além disso, a MultiGov requer distribuição de poder e responsabilidades, integração e interação em diferentes níveis, cooperação e negociação para o consenso, em ambientes que se tornam mais complexos pelo aumento das relações (Ivan; Cuglesan, 2009; Knopp, 2011).

Para Yang, Rounsevell e Haggett (2015) é possível adaptar a MultiGov a diferentes contextos, sendo que sua implantação dependerá fortemente da energia distribuída entre as autoridades localizadas nos diferentes níveis e do respeito aos mecanismos e componentes que possibilitem às diretrizes de atuação em ambientes multiníveis.

A proposição de se utilizar o modelo de Governança Multinível (MultiGov) para a governança dos destinos turísticos, surge dos resultados de diversos estudos científicos e acadêmicos, que apontam que, onde há necessidade da integração do território em relação à autonomia e à autoridade de partes deste mesmo território, deve-se pensar na MultiGov, visto que esta propicia a interação entre os diferentes níveis de governo em um mesmo território, transformando-o em ambiente propício a relações interinstitucionais positivas (Bobbio, 2005; Profeti, 2004; Hooghe, 1996; Domenichelli, 2007; Ramos et al., 2009).

O impacto das transformações políticas, econômicas e sociais nos processos globais transformaram radicalmente a estrutura dos territórios turísticos, impondo novos padrões de gestão ambiental, cultural e preservação histórica. A visão de mundo de mapeamento, preservação e documentação de valores ambientais e históricos, começa a dialogar com a visão da necessidade da educação para a preservação dos patrimônios culturais e ambientais da humanidade, bem como da urgência da Governança Multinível (MultiGov) para a auto sustentabilidade. Ou seja, no limiar do século XXI, derivadas desse contexto, acrescenta-se complexidade a um espaço diversificado como sempre foram os territórios turísticos e vem refletindo na organização social urbana (Martín, 1991).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo foi analisar a Governança Multinível por meio dos seus elementos como forma de contribuir para o desenvolvimento de destinos turísticos. Para tanto, utilizou-se como base de análise um estado do sul do Brasil - Santa Catarina - destino turístico já consolidado e referência como um dos melhores destinos de lazer do Brasil (Viagem; Turismo, 2020). Além disso, como complementar a essa análise, essa pesquisa buscou identificar a forma como a governança é trabalhada no destino turístico;

verificar a sua relação com o desenvolvimento turístico e apresentar as principais ações realizadas por meio da governança para o desenvolvimento turístico de Santa Catarina.

A pesquisa se torna relevante porque o assunto Governança Multinível é recente e o estado de Santa Catarina vem se destacando de forma prática com o processo de governança turística. A identificação e a elaboração de um estudo que demonstra o conhecimento explícito pode auxiliar no aperfeiçoamento de projetos de destinos turísticos existentes, quanto de novos que podem estar em desenvolvimento.

Como método foi adotado o estudo de caso, para analisar o processo de governança para o desenvolvimento turístico de Santa Catarina. Segundo Yin (2005) essa técnica numa pesquisa empírica possibilita investigar um fenômeno contemporâneo dentro da realidade, principalmente quando os limites entre ambos (fenômeno e realidade) não estão bem definidos. Além disso, Dencker (2002) coloca que essa técnica permite o conhecimento em profundidade dos processos e determina situações que podem envolver exame de registros, observação de ocorrência de fatos e entrevistas.

Para tanto, neste caso foram utilizados métodos bibliográficos e documental, por meio da análise de conteúdo foi feita uma reflexão dos dados coletados e conteúdos teóricos dos estudos referenciados neste trabalho. A pesquisa bibliográfica constituiu o referencial teórico que possibilitou a compreensão de conceitos e termos utilizados e relacionados a Multigov em destinos turísticos.

A pesquisa documental reuniu dados por meio de informações e documentos disponíveis na Internet, de acesso público e gratuito, sobre diretrizes e norteadores ao turismo e ao estado de Santa Catarina. Além disso, foi realizada uma pesquisa *in loco* no órgão oficial de turismo do estado de Santa Catarina em documentos impressos e eletrônicos, como relatórios e projetos relacionados ao Programa de Regionalização do Turismo. De forma complementar, foram realizadas entrevistas com os atores deste Órgão envolvidos com a governança turística de Santa Catarina. Este instrumento serviu para validação e complementação dos dados obtidos em documentos impressos e on-line.

GOVERNANÇA NO DESTINO TURÍSTICO SANTA CATARINA

O Plano Nacional de Turismo (2018-2022) destaca a importância do fortalecimento da atuação regionalizada para incentivo à inovação e à melhoria da qualidade do turismo e por conseguinte sua competitividade e sustentabilidade da atividade turística (MTur, 2018).

O estado de Santa Catarina está dividido em 13 regiões turísticas que, por sua vez, para desempenhar seu papel de governança turística estabelece em suas diretrizes a instituição de uma Instância de Governança Regional (IGR) para cada região, sendo esse o processo fundamental para a articulação regional e desenvolvimento turístico do estado. O processo de regionalização do turismo envolve a integração e a cooperação entre municípios de uma região turística, a elaboração de políticas locais voltadas ao desenvolvimento turístico e a gestão integrada de atores públicos, privados e do terceiro setor.

O modelo de gestão adotado pelo Ministério do Turismo é o Programa de Regionalização do Turismo (PRT) que está alicerçado sob a ótica da gestão compartilhada, prevendo a participação, democratização, consensos e acordos, envolvendo multiplicidade e diversidade de entes institucionais, agentes econômicos e sociedade civil organizada. Esse Programa traduz as aspirações da sociedade e do governo na corresponsabilidade na tomada de decisões, na formulação de estratégias, na determinação das prioridades de execução, na avaliação, que referendem os objetivos a serem alcançados na perspectiva da inclusão e do desenvolvimento turístico.

A gestão compartilhada do Programa de Regionalização do Turismo estrutura-se nos seguintes níveis de atuação: em âmbito nacional, estadual, regional e municipal. Sendo a Regionalização um modelo de gestão de política pública descentralizada, coordenada e integrada, sua estrutura abarca todas as esferas institucionais e políticas. Para cada nível de abrangência, sua coordenação é exercida pelas seguintes instituições:

Quadro 2. Níveis de Gestão do Turismo. Fonte: os autores, elaboração própria.

Âmbito	Colegiado	Instituição	Executivo
Nacional	Conselho Nacional	Ministério do Turismo	Comitê Executivo
Estadual	Conselho/Fórum Estadual	Órgão Oficial do Turismo da U.F.	Interlocutor Estadual
Regional	Instância de Governança Regional		Interlocutor Regional
Municipal	Conselho/Fórum Municipal	Órgãos Oficiais de Turismo do Município	Interlocutor Municipal

No âmbito Nacional, o Conselho Nacional de Turismo (CNT) é o órgão colegiado com à atribuição de assessorar o Ministro de Estado do Turismo na formulação e na aplicação da Política Nacional de Turismo e dos planos, programas, projetos e atividades dela derivados. O CNT é composto por representantes do Governo Federal e por entidades dos diversos segmentos relacionados à atividade turística.

A atuação do CNT é por meio de câmaras temáticas que são fóruns de debate compostos por representantes das entidades membros do Conselho Nacional de Turismo, com o objetivo de assessorar tecnicamente o CNT na identificação e discussão de questões fundamentais do setor e propor ações para resolução dos problemas e entraves, necessários à consecução da Política Nacional do Turismo. Estes fóruns não são permanentes e poderão ser constituídos de acordo com as demandas do Conselho ou por solicitação do Presidente do CNT.

Em Santa Catarina, o Conselho Estadual de Turismo é o órgão de caráter consultivo e deliberativo, vinculado à Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina (SANTUR). O colegiado é formado a cada dois anos por representantes das regiões turísticas e da sociedade civil organizada,

incluindo as entidades que compõem o *trade* turístico, além da SANTUR, que é membro nato. No estado os trabalhos também seguem a linha em câmaras temáticas, de acordo com os temas de interesse e necessários para planejamento de ações e tomadas de decisões.

Segundo dados coletados em entrevista com a gestora da SANTUR, o Conselho Estadual de Turismo é o ambiente onde se estabelece o diálogo com os representantes do *trade* e das regiões turísticas para definir o melhor para promover o turismo e desenvolver as políticas públicas do setor em Santa Catarina. Dentro desta perspectiva, no que tange aos elementos de Multigov, os pressupostos teóricos referenciados nesta pesquisa apontam que os mecanismos de aprendizagem em rede correspondem em sua composição, diversidade e acoplamento a aprendizagem em múltiplos níveis, uma vez que essa rede intra e inter organizacionais se dá em forma de colegiado representado pelo Conselho Estadual de Turismo sendo colaborativas e integradas em câmaras temáticas para execução de suas ações. Além disso, a coprodução de conhecimento entre os autores envolvidos é organizada em reuniões quinzenais de forma ordinária com definições pautadas e encaminhamentos a serem tomados em âmbitos estaduais, regionais ou municipais.

No nível regional, as formações colegiadas são instâncias que estão em constante processo de readequação e fortalecimento de suas atividades. O papel da Instância de Governança Regional (IGR) significa estabelecer formalmente uma “organização que possa construir pactos; compartilhar espaços de diálogos; tomar decisões e orientar o desenvolvimento turístico de uma região, de forma sustentável” (MTur, 2019).

No que tange ao mecanismo de comunicação efetiva, o componente de engajamento dos múltiplos atores apresenta-se frágil com mudanças de cargos e alterações políticas em todas as esferas. Observa-se que em alguns momentos há descontinuidade do processo e ações que estavam integradas. Para isso, os pressupostos teóricos de responsabilidade, autonomia e poder fortalecem para que mudanças de cenários minimizem as alterações de trabalhos já realizados, pois com o poder distribuído e descentralizado viabiliza o mecanismo de arenas independentes para negociação, proporcionando o componente de capacidade de fornecimento menos afetado em situações de alterações organizacionais e políticas.

Considerando que o Programa de Regionalização do Turismo preconiza a atuação em todos os níveis de gestão de forma coordenada, o papel das instâncias de governança regionais é extremamente importante, pois dá voz ao território organizado, estabelecendo prioridades e estratégias de desenvolvimento. Nesse contexto, a atuação orientadora e apoiadora do governo estadual deve ser de estimular e fortalecer essa governança, partindo do pressuposto da flexibilidade, onde a diretriz de descentralização da autoridade permita que as instâncias de governança regionais tenham autonomia para aprovar e coordenar suas ações e trabalhos de forma central em suas regiões turísticas.

Assim, também é imperiosa a atuação do Governo Federal como mecanismo de apoio à criação, ao fortalecimento e a adequação das IGR com o objetivo de coordenar a implementação do PRT no nível regional e fortalecer a gestão das regiões turísticas brasileiras, de modo que se estabeleçam como protagonistas do modelo proposto. Já na esfera municipal, a atuação do turismo é regida pelo Conselho Municipal de Turismo ligado ao órgão oficial do turismo. No entanto, isso não é regra para todo município, na capital do Estado de Santa Catarina, por exemplo, o colegiado é formado por meio de um Fórum desde 2014. Tem por objetivo criar sinergia entre as entidades relacionadas com o turismo em Florianópolis, o poder público e a sociedade a fim de projetar ações de curto, médio e longo prazo para a construção de um novo cenário turístico bom para moradores, profissionais do setor e turistas (FloripaAmanhã, 2014).

Como ferramenta para o monitoramento do desenvolvimento turístico no país, o MTur utiliza o Mapa do Turismo Brasileiro que foi instituído em dezembro de 2013 e passou a ser atualizado de dois em dois anos a partir de 2016. Os estados, em parceria com os municípios, têm autonomia para definição das regiões turísticas, excluindo ou incluindo destinos. A última atualização ocorreu em 2019, onde foram reconhecidas 2.694 cidades em 333 regiões turísticas do país. Entre os critérios estava a obrigação de ter no município um órgão de turismo ou entidade responsável pela pasta, Instância de Governança Regional e o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), todos atuantes. Entre outros critérios obrigatórios, como ter orçamento próprio destinado ao turismo e possuir prestadores de serviços turísticos de cadastro obrigatório registrados no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (Cadastur), do Ministério do Turismo (MTur, 2019).

Além disso, entre os benefícios do Mapa do Turismo estão a categorização dos municípios turísticos, que vai de “A” a “E”. Essa classificação é um instrumento de acompanhamento do desempenho das economias turísticas locais. A partir dele é possível subsidiar a priorização de investimentos por programas do Ministério do Turismo, incluindo ações de infraestrutura turística, qualificação profissional e promoção dos destinos, observando características peculiares de demanda e vocação turística.

De acordo com a última atualização do mapa de regionalização do turismo brasileiro (MTur, 2019b), Santa Catarina possui 177 municípios considerados turísticos espalhados em 13 regiões turísticas, o que corresponde a 60% do território catarinense. Estão categorizados entre as principais categorias A e B, 23 municípios, representando 13,02% do estado. Possuindo mais de 8% dos municípios na categoria A em comparação com o restante dos municípios brasileiros categorizados e 7% na categoria B.

Comparado a atualização do mapa anterior (2017-2019), o estado de Santa Catarina amplia o número de regiões turísticas de 12 para 13 e diminui o número de municípios turísticos de 251 para 177. Este movimento demonstra que a articulação regional está mais articulada que a municipal. É sabido que no nível municipal, as formações colegiadas são conselhos ou fóruns ainda pouco atuantes e fortalecidos,

em muitos casos inexistentes, como demonstra o recente mapeamento realizado em parceria com as regiões turísticas.

Conforme dados coletados *in loco* na SANTUR, das 13 regiões turísticas catarinenses todas possuem Instância de Governança Regional estabelecida e ativas, dessas 70% estão institucionalizadas com personalidade jurídica, sendo que todas possuem formação tripartite. Por outro lado, 118 municípios não conseguiram atender aos critérios para se inserirem no mapa do turismo, isso demonstra que nem todo município possui afinidade ou potencial turístico para se trabalhar a atividade turística, há municípios neste caso que servem de suporte ao entorno, mas que não deixam de se beneficiar em aspectos econômicos e sociais com a atividade turística, relata a responsável pelo gerenciamento das políticas públicas do turismo em Santa Catarina, em entrevista realizada.

Isto demonstra que, o pressuposto do “bem comum” do modelo de MultiGov atendido pela diretriz de auto-organização das regiões turísticas possibilita colher resultados. Através do componente de enquadramento de co-benefícios, a organização do território promove um arranjo produtivo das atividades turísticas e seu resultado é verificado de forma integrada entre os municípios de uma determinada região turística. Dessa maneira, é possível considerar o apoio ao desenvolvimento da cultura de cooperação entre municípios e regiões turísticas constantes do Mapa do Turismo Brasileiro, a fim de fortalecer o modelo de gestão compartilhada adotado pelo Programa de Regionalização do Turismo, por meio de organizações e colegiados existentes ou a serem instituídos.

Foi diante disso, que durante os anos de 2017 a 2019 o órgão oficial do turismo no estado de Santa Catarina, naquele momento Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte assinou um convênio como o MTur para fortalecer o modelo de gestão compartilhada do Turismo, estimulando a capacidade de relacionamento, de atuação, de colaboração e compartilhamento de ações em favor do turismo pelas Instâncias de Governança Regionais de Santa Catarina. Os objetivos deste convênio visaram apoiar o fortalecimento da organização dos municípios em regiões turísticas; sensibilizar a mobilização das comunidades e agentes turísticos; fortalecer as instâncias de governança de suporte à gestão descentralizada regional; criar um canal de comunicação das regiões turísticas com o estado e; apoiar a construção coletiva de um Plano Estratégico para o fortalecimento das IGR's. Este convênio foi concluído com êxito e os objetivos propostos atingidos, fato esse que resultou na formação de mais uma região turística no estado, legitimando o trabalho de fortalecimento de rede e governança entre os municípios.

Desta forma, observa-se que Santa Catarina, como destino turístico, vem trabalhando o desenvolvimento do seu território, por meio do modelo da Governança Multinível seguindo as diretrizes do Programa de Regionalização do Turismo. O trabalho de governança turística diversifica o arranjo de coordenação e faz com que diversos atores trabalhem independentes, mas funcionalmente interdependentes em busca do prol comum, que é a atividade turística.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de governança turística em Santa Catarina vem se desenvolvendo a cada ano, abrangendo mecanismos e componentes inter-relacionado com o destino turístico. O formato desenvolvido apresenta características que apontam para o modelo de MultiGov, o que dá autonomia e funcionalidade para o planejamento e execução das ações. Conforme apresentado, há de fato uma distribuição do poder, integração e interação em múltiplos níveis, por meio da cooperação e negociação, entre atores públicos e privados

Na esfera estadual ressalta-se a importância de cada IGR ter representação no Conselho Estadual de Turismo, o que aproxima os municípios junto ao Estado, dando mais interlocução entre as partes e deixando o elo estreito para tomada de decisões e compartilhamento de responsabilidades, com a criação de arenas independentes para negociação nas suas regiões turísticas.

Além disso, foi possível constatar que o trabalho de governança turística atende ao mecanismo de aprendizagem em rede que acontece de forma vertical com interdependência entre governos de âmbitos territoriais diferentes (nacional, estadual, regional e municipal). E de maneira horizontal entre os atores governamentais e não governamentais (público, privado e entidades de classes), além da transversalidade da atuação individual e coletiva (associações e entidades do *trade turístico*).

Observou que, o pressuposto teórico de interação é fragilizado e afetado na comunicação efetiva e no componente de engajamento dos múltiplos atores com mudanças e alterações organizacionais e políticas. Neste ponto sugere-se como forma de minimizar os impactos, o envolvimento mais técnico e do quadro de efetivos dos entes públicos e a amarração das ações e trabalhos com acordos de cooperação entre as entidades que trabalham a governança turística do destino.

Já o Mapa de Regionalização do Turismo e a Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas são considerados instrumentos revolucionários, na medida em que se tem a intenção de aprimorar a gestão pública de turismo no país, tratando os municípios de acordo com suas peculiaridades. Além de trazer a legitimidade do espaço público, existe uma repartição do poder entre os governantes e governados para que o processo de negociação ocorra de forma descentralizada da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar. Mas uma vez favorece a distribuição do poder e responsabilidades, dando respeito à autonomia, além de prezar pelo pressuposto do bem comum, com a auto-organização do sistema e enquadramento de co-benefícios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcantara C, Broschek J, Nelles J (2016). Rethinking multilevel governance as an instance of multilevel politics: A conceptual strategy. *Territory, Politics, Governance*, 4(1): 33-51.


- Ansarah MGR (2001). Teoria Geral do Turismo. In: Ansarah MGR (Org.) *Como aprender Turismo, como ensinar*. São Paulo: SENAC, 2(2): 11-36.
- Bates LE et al (2013). The influence of forums and multilevel governance on the climate adaptation practices of Australian organizations. *Ecology and Society*, 18(4).
- Beni MC (2003). *Análise Estrutural do Turismo*. 9 ed. Editora: SENAC, São Paulo. 512p.
- Beni MC, Moesch MA (2017). A teoria da complexidade e o ecossistema do turismo. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 19(3): 430-457.
- Benz A, Eberlein B (1999). The europeanization of regional policies: Patterns of multi-level governance. *Journal of European Public Policy*, 6(2): 329-348.
- Benz A, Zimmer C (2010). The EU's competences: The 'vertical' perspective on the multilevel system. *Living Reviews in European Governance*.
- Bobbio L (2005). Governance multilivello e democrazia. *Rivista delle Politiche sociali*, S.l.(2): 51-62.
- Brandão CA (2011). Descentralização enquanto modo de ordenamento espacial do poder e do reescalonamento territorial do Estado: trajetórias e desafios para o Brasil. In: Dallabrida, VR (Eds.). *Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais*. Rio de Janeiro: Garamond, 115-135.
- Brasil (2004). Ministério do Turismo. *Programa de Regionalização do Turismo: diretrizes políticas*. Brasília: MTur. 27p.
- Brasil (2018). Ministério do Turismo. *Plano Nacional de Turismo (2018-2022)*. Brasília: MTur. 161p.
- Brasil (2019). Ministério do Turismo. Documento orientador. Mapa de Regionalização do Turismo Brasileiro. Disponível em: <http://regionalizacao.turismo.gov.br/images/conteudo/Doc%20Orientador%20Mapa%202019%20-%20APROVADO.pdf>. Acesso em: 25/01/2020.
- Brasil (2019b). Ministério do Turismo. Mapa do Turismo Brasileiro. Disponível em: <http://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>. Acesso em: 25/01/2020.
- CNT. Conselho Nacional do Turismo. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/institucional/conselho-nacional-de-turismo.html>. Acesso em: 25/01/2020.
- Conteh C (2013). Changing trends in regional economic development policy governance: The case of Northern Ontario, Canada. *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(4): 1419-1437.
- Dallabrida VR, Becker DF (2003). Governança territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. *Revista Desenvolvimento em Questão*, 1(2): 73-97.
- Den Boer J, Dieperink C, Mukhtarov F (2019). Social learning in multilevel flood risk governance: Lessons from the Dutch Room for the River Program. *Water (Switzerland)*, 11(10): 2032.

- Dencker AFM (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. Editora: Futura, São Paulo. 286p.
- Divay G, Paquin S (2013). L'administration publique dans la gouvernance multiniveau infranationale: état de la question et perspectives. *Télescope: revue d'analyse comparée en administration publique*, 19(1): 1-24.
- Domenichelli L (2007). Le Regioni nella Costituzione Europea: elogio delle virtù nascoste della consultazione. *Studi e materiali di diritto costituzionale, collana diretta da D'Atena e Grasso*. Milano: Giuffrè editore, (29): XII-256.
- Elias N (2014). O potencial e viabilidade das parcerias público-privadas no turismo em Portugal: a visão dos operadores do sector. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa. 53p.
- FloripaAmanhã. Fórum de Turismo. Disponível em: <<http://floripamanha.org/2014/02/grupo-de-entidades-cria-forum-de-turismo-de-florianopolis-fortur/>>. Acesso em: 25/01/2020.
- Freire PS, Kempner-Moreira F, Hott Jr JL (2020). Governança Multinível Em Rede: reflexões sobre um novo modelo de governança para a segurança pública. In: *VII Encontro Brasileiro de Administração Pública*, online.
- Google. O que fazer em Santa Catarina. Disponível em:<https://www.google.com.br/travel/things-to-do?g2lb=2502405,2502548,4208993,4254308,4258168,4260007,4270442,4274032,4291318,4305595,4308216,4308983,4314846,4315873,4317915,4323314,4328159,4329288,4330113,4338438,4340162,4270859,4284970,4291517,4292955,4316256;hl=pt-BR;gl=br;un=1;otf=1;dest_mid=/m/01l_jz;dest_state_type=main;dest_src=ts;sa=X;ved=2ahUK EwjR6ciH-aPnAhViIbkGHXZdAzkQ6tEBKAQwAHoECAsQCw>. Acesso em: 29 jan. 2020.
- Henrichs JA, De Meza MLFG (2017). Multilevel governance in regional development: a case study of the Intermunicipal Consortium of Frontier. *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 9(1): 124-138.
- Henriques E (1996). *A Lisboa turística, entre o imaginário e a cidade: a construção de um lugar turístico urbano*. Edições Colibri: Lisboa. 189p.
- Hickmann T, Stehle F (2019). The Embeddedness of Urban Climate Politics in Multilevel Governance: A Case Study of South Africa's Major Cities. *Journal of Environment and Development*, 28(1): 54-77.
- Hooghe L (1996). *Cohesion policy and European integration: Building multi-level governance*. Clarendon Press: Oxford. 480p.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://ibge.gov.br>>. Acesso em: 30/01/2020.
- Ivan A, Cuglesan N (2009). *Multi-level governance and decentralization in the unitary states of the European Union*. Case Study: France and Romania. *NEJ*, [S.l.], 14(1): 47-59.
- Kempner-Moreira F, Freire PS (2020). The Five Stages of Evolution of Interorganizational Networks. *Journal of Information and Knowledge Management*, 19(03).

- Kempner-Moreira F, Freire PS (2021). Multilevel Governance and Organizational Knowledge: contextual and theoretical elements for its configuration. IN: Freire PS, Hawamdeh S, Dandolini GA. *Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation*. DOI: <https://doi.org/10.1142/11933>, No prelo.
- Knopp G (2011). Governança social, território e desenvolvimento. *Perspectivas em Políticas Públicas*, 4(8): 53-74.
- Marks G (1993). Structural policy and multilevel governance in the EC. In: Cafruny, AW, Rosenthal, G. *The state of the European Community*. Harlow: Longman, 2.
- Martin DC (1991). The Cultural Dimensions of Governance, *The World Bank Economic Review*, 5(1): 325–342.
- Monios J (2019). Polycentric port governance. *Transport Policy*, 83: 26-36.
- NOSCHANG J (2014). O modelo teórico SISTUR diante da complexidade do fenômeno turístico. 182f. Dissertação (Mestrado Profissional em Turismo) – Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília, Brasília. 181p.
- Papadopoulos Y, Piattoni S (2019). The European Semester: Democratic Weaknesses as Limits to Learning. *European Policy Analysis*, 5(1): 58-79.
- Profeti S (2004). Le regioni italiane a Bruxelles. Il fenomeno degli uffici di rappresentanza. CIRES - Centro interuniversitario di ricerche sul sud Europa, *Working Papers Series*, 1: 1-27.
- Rantala S, Hajjar R, Skutsch M (2014). Multilevel governance for forests and climate change: Learning from Southern Mexico. *Forests*, 5(12): 3147-3168, 2014.
- Ramos L et al (2009). *A União Européia e os estudos de Integração Regional*. Belo Horizonte: Del Rey.
- Sandström A et al (2020). Assessing and explaining policy coherence: A comparative study of water governance and large carnivore governance in Sweden. *Environmental Policy and Governance*, 30(1): 3-13.
- Snowder DJ (2019). *Toward global paradigm change: Beyond the crisis of the liberal world order*. Economics Discussion Papers, 2019.
- SANTUR (2019). Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina. Disponível em: <http://turismo.sc.gov.br/o-estado/>. Acesso em: 29/01/2020.
- Viagem; Turismo. Prêmio O Melhor de Viagem e Turismo 2019/2020. Disponível em: <https://viagemeturismo.abril.com.br/materias/os-vencedores-do-premio-o-melhor-de-viagem-e-turismo-2019-2020/>. Acesso em: 29/01/2020.
- Vaz DM, Reis L (2017). From city-states to global cities: The role of cities in global governance. *JANUS. NET, e-journal of International Relations*, 8(2): 13-28.

- Thomann E, Trein P, Maggetti M (2019). What's the Problem? Multilevel Governance and Problem-Solving. *European Policy Analysis*, 5(1): 37-57.
- TripAdvisor. Atrações em Santa Catarina. disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Attractions-g303570-Activities-State_of_Santa_Catarina.html> Acesso em: 29/01/2020.
- Wilson GN (2017). Nunavik and the Multiple Dimensions of Inuit Governance. *American Review of Canadian Studies*, 47(2): 148-161.
- Yang AL, Rounsevell MDA, Haggett C (2015). Multilevel Governance, Decentralization and Environmental Prioritization: How is it working in rural development policy in Scotland?. *Environmental Policy and Governance*, 25(6): 399-411.
- Yin RK (2005). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 5 ed. Editora Bookman: Porto Alegre, 2014. 320p.
- Zhang H, Yan Y, L K (2009). The facilitating and inhibiting factors in cooperative tourism development of the Grater Pearl River Delta (GPRD). *Journal of Quality Assurance in Hospitality ; Tourism*, 10(2): 139-152.

Unindo pessoas com o silêncio: os valores do empreendedorismo social e a trajetória de um monge budista

 10.46420/9786588319451cap6

Juliana Frandalozo Alves dos Santos^{1*} 

Ana Maria Benciveni Franzoni² 

INTRODUÇÃO

O que a vida de um monge *zen*-budista tem a ver com o ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (também conhecido como VUCA) que permeia o empreendedorismo? Esta é uma questão que movimentou este estudo de caso, afinal, nem todo empreendedor é maluco por resultados financeiros. Existe uma categoria de empreendedores que possuem valores distintos e neste capítulo vamos conhecer a trajetória do monge *zen*-budista, Enjo Sensei, para compreender as características que definem um empreendedor social que não se pauta pela lógica de negócios.

Sob o ponto de vista de negócios, o empreendedorismo social é considerado apenas uma forma de unir o empreendimento com benefícios, com resultados medidos em receitas, aumento de lucros e redução de custos (Kumar; Tripathi, 2020). No entanto, outro ponto de vista mostra que empreendedores sociais não-associados a empresas lucrativas têm foco em valores diferentes, levados pela criação de valor social em oposição à riqueza pessoal ou dos acionistas e a atividade dessa criação social é caracterizada pela quebra de padrões (Dees, 2001; Phillips et al., 2015). Eles têm desafios específicos que devem ser considerados nas reflexões sobre as características e definições que envolvem o empreendedorismo social (Dees, 2001).

O fator econômico sempre foi um dos elementos mais importantes a se considerar nos registros da História oficial, pois é a partir dele, que se definem o modo de vida, a sociedade, a cultura, o lazer, e, principalmente, a relação humana com o trabalho. A Revolução Industrial, por exemplo, girou a chave da economia para o capitalismo, transformando a organização da sociedade, que passou de rural a urbana, o que influenciou fortemente a ciência e a política. O modo de vida capitalista, firmado desde então, deu bases à sociedade de consumo, que, dentre suas características, consideram o “fazer dinheiro” e “gerar lucros”, o pensamento normal (ou normótico) do cidadão.

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

² Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

* Autora correspondente: jfrandalozo@gmail.com

Mas, com a globalização e o livre acesso a informações, formas diferentes de pensar, com raízes mais distanciadas das ideias econômicas, têm sido cada vez mais aceitas pela sociedade e disseminadas com mais liberdade. Esse movimento provocou uma mudança na sociologia do trabalho e nas bases capitalistas firmadas pela Revolução Industrial. “Enquanto o trabalho mudava diante dos nossos olhos, os equipamentos iam substituindo cada vez mais rapidamente os operários, e nas empresas surgiam novas figuras, todas do tipo intelectual” (De Masi, 2000).

Nesse cenário de transformações, o padrão de consumo, o lucro e o capital passaram a ser questionados, afinal, não trouxeram o bem-estar e a felicidade que a publicidade prometia. Assim, surgem ideias que ultrapassam a normalidade capitalista: o pensamento colaborativo, de não competição, o trabalho pelo bem-estar, acima do lucro, e o desenvolvimento humano, acima da produtividade financeira.

De Masi (2000), indica essa perspectiva sobre o trabalho, que, “deve ser, obviamente, ensinado não mais como uma obrigação opressora, mas sobretudo como um prazer criativo estimulante”. E nessa perspectiva, surgem outros valores, que passam a ser relacionados ao trabalho, “intelectualização, emotividade, estética, subjetividade, confiança, hospitalidade, feminilização, qualidade de vida, desestruturação do tempo e do espaço e virtualidade” (De Masi, 2000).

Considerar essa mudança demanda repensar o que a sociedade de consumo nos ofereceu em termos de valores, até agora, e transitar da valorização do egoísmo, hierarquia e agressividade; para a valorização do diálogo, da escuta, solidariedade e criatividade (De Masi, 2000).

O contexto no qual a ideia de empreendedorismo social começa a se fortalecer, se dá nos anos 1990, quando o cenário econômico de crise começa a exigir dos governos, uma atitude mais neoliberalista. Com isso, o bem-estar social perde espaço nas políticas públicas e entra em cena o terceiro setor, para ocupar o vazio deixado pelo governo (Oliveira, 2004a).

Este é o cenário no qual o empreendedorismo começa a se popularizar no Brasil, tanto para o social, quanto para o empresarial. O fato de ter um governo ausente nas demandas sociais, provocou uma atitude de pessoas que acumulavam características semelhantes a algumas listadas em empreendedores empresariais, de acordo com Oliveira (2014): a motivação, definida como uma energia pessoal, as forças internas que fazem com que o indivíduo mantenha o foco, apesar de qualquer dificuldade; a intuição, habilidade pessoal de acolher informações de uma forma instantânea e inconsciente; e a independência para assumir a responsabilidade pessoal por construir seu próprio caminho.

Outras características do empreendedor convencional, velocidade, polivalência, capacidade de realização, visão e compreensão intra e interpessoal (Bueno; Lapolli, 2001), são mais associadas a uma característica mercadológica. Neste artigo, questionamos se estas características são necessárias, ou mesmo, úteis, em um empreendedor social, para a realização de seus objetivos e exploramos a literatura que busca contrastar os valores intrínsecos do empreendedor convencional e do social.

O pesquisador Gregory Dees (2001) destacou o foco e a definição de valor como o principal diferencial entre os empreendedores empresariais e sociais. Nos empreendedores sociais, a missão social é o foco central, que determina como as oportunidades serão aproveitadas, em detrimento da geração de riqueza. Já os empreendedores empresariais focam seus valores na geração de riqueza, pois se regem pelo mercado, que é o que determina se o que eles criam pode ser considerado valor. “Para os empreendedores sociais, a riqueza é apenas um meio para atingir um fim, enquanto que para os empreendedores empresariais a criação de riqueza é uma forma de medir a criação de valor” (Dees, 2001).

Por não ser pautada pelo mercado, a criação de valor social é dificilmente mensurada. Grande parte da literatura sobre empreendedorismo social o define a partir da necessidade do mundo corporativo, onde as empresas geralmente lutam para cumprir suas agendas de responsabilidade social e apenas buscam a criação de valor social para gerar valor para os acionistas (Phillips et al., 2015).

Para Dees (2001) os empreendedores sociais são agentes da mudança que adotam uma missão de gerar valor social, reconhecem e procuram oportunidades, apostam em inovação, adaptação e aprendizagem, agem com ousadia, sem se limitar pela carência de recursos e prestam contas com transparência.

Oliveira (2004a) aponta Martin Luther King e Mahatma Gandhi, como exemplos, dentre os empreendedores sociais, que proporcionaram mudanças em larga escala. A esses, se acrescentam Chico Mendes, Nelson Mandela, Madre Teresa de Calcutá, mas podemos listar suas características como iguais às que encontramos em empreendedores empresariais? Alguns argumentos podem começar a apontar essa resposta.

Em sua trajetória, Gandhi rompeu com o predomínio capitalista, que era uma das formas de dominação de seu povo, costurava suas próprias roupas, usava transporte público e pontuava essas atitudes como uma forma de manter independência diante da opressão do consumo, exercida pela indústria de mercado. Gandhi jejuava e pregava a resistência pacífica diante da violência física e moral imposta pelos dominadores, em atos de desobediência civil e, por eles, foi preso, algumas vezes.

Nessa linha de transformação social, podemos compreender que fundar uma empresa e começar um negócio não são a essência do empreendedorismo, mas sim, criar valor, reformar a ordem econômica, conduzir um processo “criativo/destrutivo” do capitalismo (Dees, 2001).

Assim, podemos perceber que os valores com os quais se mede o impacto das ações de um empreendedor social não podem ser comparados aos valores de mercado das ações de um empreendedor empresarial. São valores que se pautam no impacto social. E, dentre as características apontadas por Bueno e Lapolli (2001), a mais questionável é a velocidade. Pois velocidade não define um dos fatores que Gandhi, Mandela e outros empreendedores sociais mais precisaram em sua jornada: paciência.

Quando estiveram presos, ou em jejum, no caso de Gandhi, velocidade não lhes faria alcançar resultados, mas paciência sim. Então, substituir velocidade, por “tempo”, talvez seja mais apropriado ao empreendedorismo social, pois não estamos falando, aqui, do lançamento de um produto, mas de impacto em vidas humanas, que perpetuam além dos produtos e é muito mais forte do que deve ser o consumismo, nessa escala de valores.

Mesmo que as características dos dois tipos de empreendedores sejam diferentes, é inegável que essa relação apontada por Bueno e Lapolli (2001) e outras existentes na literatura contribuem para uma problematização das definições, em busca de uma precisão maior e lacunas de pesquisa.

Em uma sociedade cada vez mais eclética e pautada pela diversidade, Dees (2001) destaca a necessidade de se reconhecer o empreendedor social como uma estirpe especial de líder. Um tipo de líder que não se prende à cultura econômica vigente, que quebra com padrões e enxerga oportunidades em adversidades que até mesmo empreendedores empresariais consideram difíceis.

Essa base exploratória pretende instigar a reflexão sobre o que é um empreendedor social dentro do contexto sociocultural baseado no capitalismo, e provocar a percepção de que o empreendedor social não se encaixa, necessariamente, no padrão de empreendedor convencional com responsabilidade social.

MÉTODO

Esta pesquisa adotou a metodologia qualitativa, que procura compreender a realidade a partir do ponto de vista do indivíduo pesquisado, considerando seu contexto de vivência em um determinado momento (Merriam, 2009). Se revela, assim, um tipo de pesquisa essencialmente interpretativa, no qual as teorias são construídas a partir das observações.

O levantamento bibliográfico sobre empreendedorismo social tem caráter exploratório e a estratégia investigativa adotada foi o estudo de caso, a partir da aplicação de questionário em entrevista semiestruturada com o monge Enjo, com base no questionário desenvolvido por Schmitz (2012). Com esse suporte, ao analisar a experiência de um empreendedor social, pretende-se extrair conclusões, comparando cada incidente crítico com a bibliografia apresentada.

O questionário tem 10 perguntas e permite problematizar a definição e características do empreendedorismo social, buscando o atrito com o empreendedorismo convencional, ou empresarial. Esse atrito visa estimular reflexões sobre as definições de empreendedorismo social e do contexto que as cercam.

Este processo de reflexão contínua, no qual as etapas de coleta, análise e interpretação dos dados ocorrem simultaneamente durante o estudo (Merriam, 2009). Por ser aplicada em um contexto particular, seus resultados, que são a descrição detalhada de uma experiência individual, não podem ser generalizados para outros contextos ou situações.

TRAJETÓRIA DE VIDA

Marc Walter Stahel, mais conhecido como Enjo Sensei, é um monge *Zen*-Budista da linhagem Soto Shu. Ele nasceu em São Paulo, estudou na escola Waldorf, sempre teve interesse por questões filosóficas, como o sentido da vida e da morte, e buscava respostas para essas questões, estudando para trabalhos escolares.

Ele conheceu o Budismo aos 17 anos, em uma reportagem de TV, e sentiu que esse era seu caminho. Era 1981, quando foi até a Liberdade, o bairro japonês de São Paulo, para ingressar em algum templo Budista. Mas naquela época, o acesso aos templos era bem restrito, principalmente para ocidentais, e Marc, descendente de alemães, não foi aceito.

Percebendo que não daria para entrar em um templo, fez faculdade de Agronomia e, por dez anos, exerceu a profissão. Mas o “chamado interior” foi mais forte e, em 1995, resolveu abandonar uma carreira estável, em ascensão, para virar monge.

Foi bater no Templo Busshinji, em São Paulo, em uma segunda-feira e encontrou apenas um vigia dizendo que os monges estavam de folga, e não havia ninguém com quem ele pudesse falar. Mas, por sorte, logo depois, apareceu uma monja, que havia acabado de retornar ao Brasil, depois de 12 anos de treinamento no Japão. Era a monja Coen Roshi. Eles conversaram e ele pediu se podia ir praticar no templo, pois queria virar monge. Foram três anos de treinamento intenso com a monja Coen e o monge Shozan, até a ordenação monástica, quando recebeu seu nome budista: Enjo.

Em 1998, foi para a cidade de Yokohama, no Japão, para ser treinado no templo Sojiji, da escola Soto *Zen*, como o primeiro monge estrangeiro aceito no tradicional mosteiro sede da tradição Soto *Zen*. Foi um ano e meio de treinamento na escola e mais um período em Obama, no templo Bukkokuji, um lugar muito frio, com práticas rigorosas de meditação (*zazen*). Depois, seguiu para um templo em Tóquio, onde ficou trabalhando como monge e aprendeu o modo de vida monástico, a rotina, a forma de desenvolver a rede de relacionamentos.

Ao final de 2001, sua mãe estava doente no Brasil e Enjo decidiu voltar. Na época, a mãe tinha um sítio em Pedra Bela, no alto de um morro no interior de São Paulo, já meio abandonado, pois ela não tinha mais saúde para cuidar dele. Enjo, então, se estabeleceu por lá e começou a promover retiros de silêncio e meditação *zen*, no mesmo estilo que havia aprendido no Japão. Ao voltar do Japão, pensava em construir um templo, mas com poucos recursos, contou com o conhecimento de uma técnica japonesa de bioconstrução, que utilizava materiais locais, pedras, barro, esterco, bambu, e o sistema de mutirão.

Ele construiu a estrutura do templo, com um vizinho, que era pedreiro, e um ajudante. Para fazer as paredes do templo com barreamento, chamou os vizinhos, que chamaram amigos, vieram mais amigos das práticas budistas e o templo ficou pronto, construído de forma coletiva.

O templo Taikanji foi construído em 2004, com um custo bem baixo, mas o mais importante foi que aproximou as pessoas. “Isso foi muito importante, para que tivéssemos uma boa acolhida pelas pessoas, pois a cidade era muito conservadora”, Enjo ressalta.

Desde então, a rede de amigos, colaboradores e interessados nos retiros e aprendizados vem atraindo gente de todo o Brasil. A rede foi crescendo e o volume de interessados nos retiros foi aumentando. Era necessário construir uma casa comunitária maior e, outra vez, a bioconstrução e os mutirões foram a solução: reuniram mais de 200 voluntários, entre 2016 e 2017, e levantaram a nova casa.

Em 2013, Enjo Sensei se estabeleceu em Bragança Paulista, interior de São Paulo, onde a atividade da *sangha* (comunidade Budista) é mais intensa, com práticas diárias. Em Pedra Bela, ocorrem os retiros de silêncio, os trabalhos comunitários (chamados de *samu*) e as cerimônias no templo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre as inúmeras características já listadas por pesquisadores que buscam traçar o perfil do empreendedor, é necessário trazer foco para as que validam o perfil diferenciado do empreendedor social, dentro da problematização que levantamos. As pesquisas sobre empreendedorismo social vêm ganhando corpo nos últimos anos (Phillips et al., 2015; Dees; Anderson, 2006). As definições e construtos sobre o assunto não são convergentes e contribuem para trazer novos questionamentos ao campo de pesquisa (Dees; Anderson, 2006). Contribui para essas divergências, a interdisciplinaridade do campo, uma vez que atravessa vários limites, como os da economia, psicologia, sociologia, antropologia e ciência política (Kumar; Tripathi, 2020).

Em revisão sistemática, Phillips et al. (2015) percebem que os empreendedores sociais se concentram em trazer melhores resultados sociais para uma determinada comunidade ou grupo de partes interessadas. Dees (2001) destaca a capacidade de provocar mudanças, revolucionar, enxergando oportunidades onde a maioria das pessoas vê problemas.

Nessa linha, a motivação e a realização aparecem como características fortes do empreendedor (Schmitz, 2012), listadas também por diversos pesquisadores (Kumar; Tripathi, 2020). Nem sempre os debates e discussões sobre os vários tipos de empreendedorismo (como o corporativo, cultural, público, institucional) consideram que cada tipo possui um valor hipotético (Kumar; Tripathi, 2020) e, por esse motivo, devem ser problematizados.

Se fôssemos comparar as características de Enjo Sensei com a de um empreendedor convencional, não encontraríamos nele características fortes em fatores como velocidade e o posicionamento de assumir riscos. No entanto, seus resultados como empreendedor social são inegáveis pelo impacto social causado. Isso torna este estudo de caso ideal para a problematização que buscamos. Esses não são resultados

mensuráveis, mas Dees (2001) aponta o impacto na vida das pessoas como o valor principal a ser cultivado pelo empreendedorismo social.

A entrevista feita com Enjo Sensei, seguiu os moldes propostos pelos dez questionamentos de Schmitz (2012), mas foi notável a impossibilidade desses questionamentos abrangerem, de forma satisfatória, as dimensões do empreendedorismo social. Apesar disso, ao questionar a forma como se trata o empreendedor como uma pessoa especial, encaixada no mito do herói, Schmitz contribui para a concepção de um perfil mais realista, de uma pessoa que age de forma diferenciada em incidentes críticos, que não, exatamente, tem a resposta para tudo. Este gancho pode ser usado para transcender os questionamentos elaborados na metodologia de Schmitz (2012).

No **primeiro questionamento**, ao descrever uma situação em que teve de fazer alguma coisa por si mesmo, Enjo Sensei apontou sua decisão de seguir a vida monástica. Era uma decisão difícil, ele tinha carreira estável, em ascensão, mas chegou ao ponto em que o “chamado interior” foi mais forte e, em 1995, ele teve a certeza de que devia largar tudo para isso.

Até que não tive medo, sempre tive muita certeza nas coisas que a gente acredita. O que mais assustava era uma vida financeiramente difícil, ter que abrir mão da segurança de ter uma estabilidade, se você ficar doente, quando envelhecer. Na época abri mão de tudo, de minha casa, meus livros, doei tudo e decidi seguir o ‘caminho do monge’ que é o ‘vou sem nada’.

Observa-se aqui, na fala de Enjo, o desprendimento do “vou sem nada”, para uma mudança radical em sua vida, o que poderia ser caracterizado como “assumir riscos” (Schmitz, 2012), mas o entrevistado aparentemente não identifica dessa forma, como é possível perceber no quinto questionamento.

Enjo relata que os templos no Japão não são muito receptivos com estrangeiros, mas que tudo deu certo, “porque parecia ser o caminho natural das coisas”. Essa disposição também parece ser de “assumir riscos”, mas mostra um grau de resiliência revelado na atitude positiva. Ele sabia o que enfrentaria, mas não via como risco e sim como aprendizado, o que revela uma postura de desapego. Vale lembrar que o Budismo traz, dentre seus valores, o desapego, inclusive do controle, para deixar a vida fluir sem extremos, pelo “caminho do meio” (Trungpa, 2013). E isso reflete nas atitudes do monge, de deixar os acontecimentos fluírem, sem forçar os movimentos e sem impedi-los. Aqui o valor pessoal sobressai diante das características do empreendedor.

O **segundo questionamento**, que solicita descrever uma situação em que foi necessário persuadir alguém pra poder alcançar o seu objetivo, causa estranhamento ao entrevistado. “Nunca precisei persuadir ninguém. No momento em que tomei a decisão de ser monge, tudo começou a conspirar para dar certo”, Enjo responde.

É possível aqui, observar um paradigma na característica que seria apontada como importante no empreendedor convencional, mas que não é fundamental ao empreendedor social. Persuasão não é necessária quando o empreendedor inspira motivação nas pessoas. É quando predomina a característica

que Bueno e Lapolli (2011) consideram a mais relevante: compreensão intra e interpessoal, ou “entender de gente”.

A **terceira questão**, solicita descrever uma situação em que se teve muita dificuldade em conseguir algo e a construção da casa comunitária foi apontada por Enjo, pois foram dez anos esperando pacientemente ter condições favoráveis.

Este terceiro incidente crítico se liga ao **sexto**, “descreva uma situação em que você teve que rever seus planos iniciais e se adequar ao momento”, que mostra a resolução de Enjo: “se não é para ser, vamos esperar” (novamente o valor pessoal de desapego predomina). Foi assim até que foi possível levantar o dinheiro para o pontapé inicial e começar o projeto. “Agora, já temos planos para ampliar ainda mais, tem o projeto pronto para construir uma estrutura maior para os retiros. Trabalhando em benefício das pessoas, as coisas acontecem no tempo certo”, afirma Enjo. No final de 2019, o templo recebeu um número recorde de participantes para o retiro de ano-novo, 54 pessoas e em 2020, a estrutura maior começou a ser erguida para ampliar a capacidade para 80.

Na **quarta situação**, “uma atitude que causou sensação de realização pessoal”, Enjo destaca os mutirões para a materialização da casa comunitária. O monge relata que, com a divulgação por *sites*, grupos e agendas alternativas,

veio muita gente com idealismo e vontade de ajudar. Me trouxe muita felicidade, de ver tanta gente reunida, e de compartilhar o conhecimento que eu tinha trazido do Japão, sobre a bioconstrução (*tsuchi kabe*), que é uma versão japonesa da construção de pau a pique, muito conhecida no Brasil, para levantar casas, com excelente qualidade, com baixo custo. Não é só a construção, a coisa física, quando você faz a bioconstrução em mutirão, cada pessoa se sente parte daquilo, lembra da vivência, dos encontros, vê a alegria de todo mundo participando. Foi algo que superou todas as expectativas, envolveu toda a comunidade e até hoje, as pessoas comentam e foi muito gratificante.

O **quinto questionamento** “descreva uma situação em que você correu risco”, como comentado, também causou estranhamento, pois Enjo não vê risco pessoal no que faz, “porque é um movimento que acontece, como uma onda que se forma e leva você junto”.

Este ponto é desenvolvido por Schmitz (2012) como correr riscos relacionados a negócios, o que nem sempre se observa em empreendimentos sociais.

No **sétimo incidente**, sobre “uma situação em que você pessoalmente foi obter informações necessárias para um determinado projeto”, e no **oitavo**, sobre “uma situação em que você viu uma oportunidade fora do comum para iniciar um projeto”, as respostas foram interligadas. Enjo descreveu a campanha que fizeram para conseguir financiamento coletivo, por meio do *crowdfunding*, para viabilizar o projeto da casa comunitária.

Primeiro, surgiu a oportunidade de fazer a campanha pela plataforma, que acabou se tornando um grande diferencial, “nós abraçamos a ideia e trabalhamos em cima dela”. Mas como ninguém conhecia a plataforma, foi necessário aprender como funcionava o *crowdfunding*. “Tive que fazer várias reuniões com

pessoas da área, para saber como funcionava a questão da divulgação, usar a plataforma e lançar o projeto na internet, para arrecadar fundos”, relata Enjo.

Foram feitos vídeos, falando sobre a importância da meditação na vida das pessoas, que o templo visa ajudar as pessoas a trilhar um caminho de autoconhecimento e busca interior. A monja Coen também contribuiu com um vídeo, pedindo ajuda das pessoas para levar adiante o projeto.

E mais uma vez, Enjo contou com ajuda de sua rede: “vieram duas pessoas que trabalham na Google, para fazer retiro e eles ficaram encantados, quiseram ajudar. Viramos um *case* da Google, veio uma empresa do Rio de Janeiro, de vídeo, para fazer uma reportagem”.

Com o apoio da Google, uma “consultoria informal”, conforme descreve o monge, ele aprendeu sobre marketing digital, divulgação, como ter visibilidade, fazer melhores contatos, foi agregando pessoas, que trouxe a possibilidade de aproveitar a oportunidade. O *crowdfunding* arrecadou R\$15.150,00, para a construção da casa comunitária.

Schmitz (2012) destaca a construção dessa rede de pessoas como uma característica forte no empreendedor e na entrevista, percebe-se que é o eixo central das atividades de Enjo.

O **nono questionamento** verifica “uma situação em que você teve que agir diretamente para conseguir que um determinado projeto pudesse ser terminado no prazo ou que atendesse ao padrão de qualidade desejado”. Enjo questiona se essa pergunta não é mais adequada a empresários, mas é orientado a transcender para uma atividade similar. Então, ele destaca a inauguração da casa comunitária.

Estávamos recebendo muitos pedidos para o retiro de ano-novo [em 2017]. Tínhamos mais que o dobro de pessoas interessadas, para as vagas do retiro. Então decidimos fazer o que fosse preciso, a Cacau [esposa do monge] deu muito apoio, ela disse ‘vamos usar a casa assim mesmo’. Improvisamos a cozinha, corremos para terminar as mesas do refeitório, com o material que faltava, instalação de vidros, colchões. Fizemos tudo para dar certo, as pessoas foram bem compreensivas com as limitações que tivemos na época, e todos ficaram satisfeitos com o resultado. E nos adaptamos.

A polivalência e a capacidade de realizar (Bueno; Lapolli, 2001), aqui, é uma característica que se destaca. E também que motiva outras pessoas. “Quando chegaram as pessoas, tudo ainda estava meio sujo, com poeira, e no *samu* [o trabalho comunitário], todo mundo contribuiu para a limpeza geral”, relata Enjo.

Oliveira (2004b) define como marcante no empreendedor social, a motivação em catalisar energia para a transformação, movimentando esforços coletivos e integrados.

Na **décima** e última situação “em que você manteve seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores”, Enjo relatou uma experiência pessoal.

Em 2006, minha ex-esposa, que era japonesa, voltou para o Japão com meu filho, que tinha três anos, na época. Ela não se adaptou ao Brasil, e resolveu ficar por lá. Eu fiquei bastante desanimado nessa época, pois queria ficar aqui, meu sonho era trabalhar no templo, fazer crescer a comunidade aqui. E também porque eu estava desanimado, nos retiros ia pouca gente. Em 2007 quase parei com os retiros. Muita gente falava para eu largar isso, deixar pra lá, fazer outra coisa, viajar. Mas eu acreditava que aquela fase ia passar. No Budismo, se fala muito em impermanência, as coisas

boas passam, mas as coisas ruins também passam. Aos poucos, a fase difícil foi passando e em 2008, conheci a Cacau [sua atual esposa], que começou a participar da *sangha* e ajudar nos retiros e ela me deu ânimo para continuar. Isso mostrou que estávamos no caminho certo, de que a gente tem muito a contribuir com nosso trabalho.

Neste questionamento, Enjo relata o impacto que as questões pessoais têm em seu trabalho, mas também, como a questão espiritual “as coisas boas passam, mas as coisas ruins também passam”, tem grande peso em sua forma de ver a vida. Outra vez, os valores pessoais se destacam.

A motivação para continuar, aparece tanto das pessoas que o rodeiam, quanto dos resultados obtidos com o trabalho do templo, como Enjo relata: “Às vezes encontro pessoas que fizeram retiro e dizem: ‘aquele retiro mudou minha vida, mudou minhas atitudes, passei a ver a vida de outra forma’. Isso é muito gratificante, a forma como a gente acaba atuando de uma forma benéfica na vida de muitas pessoas”.

Esta última colocação contribui para a dissociação entre o empreendedorismo convencional, pautado por valores de mercado, do social, orientado por valores sociais (Dees, 2001), completamente. Assim como Dees (2001) e Dees e Anderson (2006) destacam, o valor maior é dado pelo benefício feito a outras pessoas.

CONCLUSÃO

E agora, o que a vida de um monge *zen*-budista tem a ver com o ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo que cerca o empreendedorismo? Ousamos dizer que o monge diria sabiamente: “nada”. Primeiro, porque o ambiente VUCA é chamado de “impermanência” pelo Budismo, ou seja, há milênios existe um VUCA bem debaixo de nossos narizes, mas só agora o mundo empresarial adotou uma sigla para isso. Não é novidade que o mundo sempre foi impermanente e que os monges aprendem a aceitar isso. Mas o conhecimento que geramos cada vez mais rápido é novidade e é com base nele que temos de nos mover. Segundo porque, como vimos na entrevista com o monge, sua forma de lidar com incidentes críticos é manter a calma e contar com sua rede de colaboradores.

Ao problematizar a ideia que se tem de empreendedorismo social, atrelada a uma lógica mercadológica, foi possível verificar vários pontos conflitantes entre a literatura sobre empreendedorismo convencional e as pesquisas sobre empreendedorismo social. Esse conflito transparece no ponto de vista e valores verificados nas experiências relatadas pelo entrevistado. Apesar do método aplicado neste estudo se provar inadequado para ser aplicado em um empreendedor social, trouxemos o conflito necessário para abordar o tema.

O entrevistado não se encaixa em um perfil convencional de empreendedor, mas, pelas características relatadas, adiciona valores e causa impacto na vida de muitas pessoas, o que alcança as definições dadas de empreendedorismo social, principalmente da característica “entender de gente”.

Percebemos a relevância desta característica para o empreendimento social, principalmente, por unir eficazmente uma rede de pessoas em torno de uma ideia sem fins de lucro.

Foi possível comparar a superficialidade com que o assunto empreendedorismo social, por vezes, é tratado na literatura, como se fosse apenas um apêndice de empresas, com seus projetos e metas de responsabilidade social, muitas vezes desenvolvidos como forma de minimizar passivos ou como compensações judiciais, ou seja, sem uma raiz de comprometimento real com o social.

Por fim, os resultados mostram que há uma lacuna nas pesquisas mais sólidas sobre empreendedorismo social, com foco em dissociação de expectativas capitalistas de consumo sobre a realização de projetos sociais. O assunto carece de estudos que transcendam o senso comum e possam abarcar definições mais precisas, que sistematizem as características de empreendedores sociais em momentos históricos e busquem definições mais próximas da realidade atual.

Neste cenário de impermanência, VUCA, ou crise, a principal conclusão deste estudo é que entender de gente e cultivar redes sociais faz parte das soluções que podemos e devemos abraçar.

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos são ao monge Enjo, que gentilmente cedeu horas de sua agenda para a realização da entrevista; à Universidade Federal de Santa Catarina; ao Departamento de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento; e à Capes, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, fundação vinculada ao Ministério da Educação, por fornecer a bolsa de doutorado de dedicação exclusiva para a discente Juliana Frandalozo Alves dos Santos.


REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno, J. L. P.; Lapolli, É. M. (2001). *Empreendedorismo tecnológico na educação: vivências empreendedoras*. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores.
- De Masi, D. (2000). *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Dees, J. G. (2001). *O significado de empreendedorismo social*. Versão original: 31 de Outubro de 1998. Versão revista e reformulada: 30 de Maio de 2001. Disponível em: <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees>. Acesso em: 29/07/2020.
- Dees, J. G.; Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. In: R. Mosher-Williams (Ed.), *Research on social entrepreneurship: understanding and contributing to na emerging field* (pp. 39-66). ARNOVA Occasional Paper Series 1(3). Disponível em: https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge_items/framing-a-theory-of-social-entrepreneurship-building-on-two-schools-of-practice-and-thought/. Acesso em: 29/07/2020.

- Kumar, J.; Tripathi, A. (2020). Review on the Social Entrepreneurship. *Journal of Critical Reviews*, 7 (10), 1209-1213.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley. p. 1-38.
- Oliveira, D. P. R. (2014). *Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, E. M. (2004a). *Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias*. Revista da FAE, Curitiba, v.7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://dns.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000526.pdf>>. Acesso em: 29/07/2020.
- Oliveira, E. M. (2004b). *Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias*. Franca. 538f. Tese (Doutorado em Serviço Social) - UNESP, Franca, 2004. Disponível em: <http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/prof_edson.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2020.
- Phillips, W., et al. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group ; Organization Management*, 40(3), 428–461.
- Schmitz, Ana Lucia F. (2012). *Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança*. 2012. 281 f. Tese (Doutorado) – Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/04/Ana-L%C3%BAcia-Ferraresi-Scmitz.pdf>>. Acesso em: 29/07/2020.
- Trungpa, C. (2013). *As Quatro Nobres Verdades do Budismo e o Caminho da Libertação*. São Paulo: Cultrix.

Capítulo VII

Relação entre práticas de gestão do conhecimento e coaching no setor público: uma revisão sistemática de literatura

 10.46420/9786588319451cap7

Rita Lucia Bellato¹ 

Luciano Aparecido Nascimento Machado² 

Neri dos Santos³ 

INTRODUÇÃO

As mudanças sociais e econômicas, que caracterizam a sociedade do conhecimento, afetam sem distinção tanto as organizações privadas quanto as organizações públicas. As pessoas e seus conhecimentos são os principais ativos desta nova sociedade, que também são impactadas. A gestão do conhecimento tem a responsabilidade de fazer uso do conhecimento inerente a esta sociedade e aproveitá-lo (Gramkow; Carneiro, 2014).

Assim sendo, o conhecimento é um ativo fundamental para qualquer organização. Não é diferente ao se abordar o serviço público e, como campo de pesquisa científica, deve-se considerar as complexas relações interpessoais sensíveis que a própria carreira pública apresenta.

Neste contexto, o *coaching* pode ser uma ferramenta estratégica a disposição das organizações para a busca de desenvolvimento pleno para os profissionais e suas equipes. Por meio do *coaching* é possível valorizar o poder de decisão, despertar consciência, possibilitando que a pessoa tome para si a responsabilidade por seus resultados. Isso pode ser definido como um processo que visa o desenvolvimento de habilidades pró mudança, almejando resultados (Fellipelli, 2013; Roma, 2016).

Considerando-se esta possibilidade, definiu-se como objetivo central desta pesquisa identificar, na produção científica, uma possível relação existente entre as práticas de gestão do conhecimento e coaching no setor público. Para alcançar este objetivo, preliminarmente, realizou-se uma fundamentação teórica para dar suporte às discussões propostas. Os procedimentos metodológicos utilizados foram baseados em uma revisão sistemática de literatura com os seus diferentes passos, que foram definidos no protocolo da

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento PPGEGC/UFSC.

E-mail: rita.lucia@ufsc.br

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento PPGEGC/UFSC.

E-mail: nasluciano@gmail.com

³ Professor Sênior do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento PPGEGC/ UFSC.

E-mail: nerisantos@gmail.com

revisão. Em seguida, são apresentados os resultados do levantamento dos artigos científicos, as suas análises e a categorização da proposta, que suportam as discussões e as considerações finais deste artigo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os conceitos basilares desta pesquisa. A abordagem utilizada nesta apresentação busca propor uma interação entre os três temas considerados: A gestão do conhecimento, *Coaching* e o Serviço Público.

GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

No contexto organizacional atual, a alta complexidade e as rápidas transformações tecnológicas, sociais e econômicas revolucionaram a cultura organizacional e o comportamento das pessoas. Mudanças disruptivas caracterizam a Era Digital, na qual o conhecimento é o fator de produção mais relevante, que está provocando a quebra de paradigmas e que aponta a necessidade de se desenvolver novos modelos de gestão.

Para a *Asian Productivity Organisation* – APO (2013), a GC é, em regra, “um conjunto de novas práticas organizacionais com grande relevância na economia do conhecimento”. Segundo McNabb (2007), a GC integra ideias e processos de diferentes fontes e tecnologias; uma grande variabilidade de disciplinas, técnicas e processos colaboram para a arte e ciência da GC dentro das organizações. No século XXI, são inúmeros os velhos e novos desafios, responsabilidades e tendências que os gerentes e administradores do setor público encontram em seu cotidiano.

A APO foi uma das primeiras instituições a promover a GC na administração pública e, a partir de 2010, intensificou a concentração em seu potencial de inovações. Em relatório de pesquisa, a APO evidencia a GC para o setor público como um meio eficiente para melhoria da sua produtividade. Enquanto a iniciativa privada implementa a GC objetivando o crescimento econômico, a melhoria da qualidade de seus produtos/serviços, o aumento da rentabilidade, de produtividade e de competitividade, a organização pública deve implementá-la objetivando a eficiência, eficácia, efetividade e relevância dos serviços públicos prestados à população. De fato, a tendência atual é da Nova Governança Pública (Mcquaid; Osborne, 2010), que procura ultrapassar as fronteiras da Gestão Pública, focada na busca da eficiência e da eficácia do serviço público, para em coprodução com a sociedade civil organizada, buscar uma maior efetividade e relevância dos serviços públicos prestados à população, conforme mostra a figura 1, abaixo:



Figura 1. Modelos de administração pública e respectivas visões que definirão as perspectivas da Nova Governança Pública. Fonte: Pacheco et al. (2020).

Na realidade, em todos os lugares, as organizações públicas se esforçam para ofertar serviços de melhor qualidade à população, ainda que, com orçamentos cada vez mais restritos (Apo, 2013; Batista, 2012; Kammani; Date, 2009).

No setor público, a GC pode colaborar no sentido de melhorar a capacidade “dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados” (Batista, 2012). Em síntese, o governo e todas as organizações da administração pública precisam se modificar, adequar-se implementando práticas inovadoras de gestão visando a melhoria dos processos, produtos e serviços, e, em algumas situações, se reinventar repensando a sua governança (APO, 2013).

Todavia, salienta-se que é fundamental um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) estruturado e estabelecido, que considere os componentes básicos de um SGC (liderança, pessoas, processos e tecnologia) os processos de GC (aquisição e criação do conhecimento; auditoria de conhecimento; codificação de conhecimento; armazenamento de conhecimento; compartilhamento de conhecimento e aplicação de conhecimento), conforme proposto pela APO (Nair; Prakash, 2009).

Por outro lado, salienta-se ainda que a Norma ISO 30.401 que define os requisitos de um Sistema de Gestão do Conhecimento (ISO, 2018), com foco no aumento de produtividade, no rendimento e no avanço organizacional, poderá apoiar na implementação de um SGC na Administração Pública.

COACHING

Apesar do aumento da visibilidade do *coaching* presente no Brasil nos últimos anos, essa é uma metodologia ainda recente no contexto organizacional (Karawejczyk; Cardoso, 2012). Foi no final do

século XX nos Estados Unidos que a prática do *coaching* foi incorporada a área profissional (Martin; Moldoveanu, 2003).

Para remontar a gênese do *Coaching* volta-se para a filosofia da Grécia Antiga. O hábito marcante de fazer perguntas para a promoção do diálogo, presente no discurso dos grandes filósofos da época, com o objetivo de levar seus discípulos a reflexão e posterior descoberta do conhecimento (Ortiz, 2010), ou seja, a maiêutica socrática aplicada ao autoconhecimento é a base para a fundamentação do *modus operandi* da metodologia do *Coaching*.

Na Hungria dos séculos XV e XVI, havia uma cidade de nome *Kocs* conhecida por seu meio de transporte, uma espécie de carruagem denominada *Kocsi*. Esta palavra foi traduzida para outros idiomas europeus para designar o ato de levar algo ou alguém do ponto A para o ponto B, a saber em espanhol para *coche*, e inglês para *coach*. Por conseguinte, a analogia, de levar as pessoas de onde elas estão até onde querem chegar, traduz a função do *Coach*. Sendo ele um condutor não é quem decide o caminho e nem toma as decisões da viagem. Esse papel é do cliente, do *Coachee* e é ele quem constrói o caminho durante o processo (Raiver, 2005).

Ultimamente o termo *Coaching* é facilmente conectado com o termo treinador na língua inglesa. Um especialista que treina pessoas, atletas a partir de sua experiência, com objetivo de que elas desempenhem ao máximo e cumpram o seu propósito. Whitmore (2010) propõem uma ampliação expressiva deste conceito, extrapolando os limites de um treinador técnico para o perfil de um líder servidor. O qual auxilia seu liderado na remoção de obstáculos que o influencia, ou que sejam limitadores de sua performance.

Atualmente há avanços significativos na área de gestão de recursos humanos. No contexto organizacional, o capital humano é visto como principal ativo das organizações da sociedade do conhecimento. Esta visão se relaciona diretamente ao propósito de desenvolvimento humano do *Coaching*.

Para Blanco (2006), o *coaching* pode ser utilizado como uma prática de gestão de conhecimento eficaz, podendo impulsionar os resultados organizacionais e a melhoria no processamento do conhecimento.

COACHING E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – GC

As práticas de GC podem ser entendidas como práticas de gestão organizacional que objetivam a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações. Envolvendo a captura, absorção e retroalimentação do conhecimento que possa ser o promotor do desenvolvimento organizacional (Batista et al., 2005). Estas práticas podem ajudar a organização na tomada de decisão, capacidade de resposta e na superação de suas limitações oriundas de sua cultura organizacional, ou de sua história (Hull; Coombs; Peltu, 2000).

São muitas as compilações de práticas ou ferramentas de GC aplicadas aos contextos organizacionais de formas específicas. Para Batista et al. (2005), há diversas técnicas que facilitam o compartilhamento do conhecimento e podem ser implantadas nas organizações. O autor apresenta em seu estudo um conjunto de 27 práticas que possibilitam avaliar a implantação e o alcance da GC. Para tanto, as práticas foram agrupadas em três dimensões: pessoas, processos e tecnologias.

Aqui o foco fica na dimensão “Pessoas”, cuja categorização proposta por Batista et al. (2005) lista as seguintes práticas de GC: Fóruns ou Listas de discussão, Educação corporativa, Narrativas, *Coaching*, Universidades corporativas, *Mentoring* e Comunidades de práticas. Essas práticas devem estar alinhadas a visão e aos objetivos da organização, permitindo a ela planejar a execução de seus projetos de GC. O *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal se destaca como importante aliada no nível individual, entretanto, com implicações organizacionais.

SERVIÇO PÚBLICO

A expressão “setor público” para McNabb (2007), refere-se às agências e unidades governamentais que atuam nos níveis federal, estadual e municipal. Nesta esfera estão contempladas todas as agências, corporações governamentais, militares e departamentos, e diferentes unidades que realizam algum serviço público. Segundo o autor, tanto os gerentes do setor público como os da iniciativa privada utilizam-se de ferramentas de negócios equivalentes; contudo, normalmente é nela que programas de melhoria organizacional e técnicas de gerenciamento são criados, testados e comprovados quanto à sua eficácia.

Estudos realizados pela APO, mostram que as instituições governamentais do poder legislativo, executivo e judiciário do mundo todo enfrentam desafios. Todavia, seguem buscando evoluir para um sistema de trabalho eletrônico, estimulado pelo excesso de burocracia e pressões pelo controle de custos, pelo acréscimo de trabalho e quadro de pessoal reduzido, e ainda o grande número de canais de comunicação eletrônico disponibilizado para uso dos contribuintes e cidadãos. Normalmente, são os governos que sentem a necessidade de aplicar tecnologias de ponta para o gerenciamento eletrônico de informações.

Entretanto, alguns desafios afetam o serviço público globalmente, abrangendo a melhoria da eficiência dos órgãos, quanto a prestação de contas, tomada de decisões, colaboração e acordos estratégicos, do conhecimento do grupo de trabalhadores e na excelência operacional. Dentre outros, os benefícios da GC no setor público estão: o aperfeiçoamento da competência dos governos, elevando a qualidade dos serviços e o estímulo ao desenvolvimento saudável do governo eletrônico; melhoraria no compartilhamento de conhecimento no interior das organizações e no seu universo exterior. A literatura reconhece a importância das ferramentas da GC no setor público como recurso estratégico tornando o conhecimento mais utilizável e acessível. Ainda quanto aos desafios neste ambiente de mudanças, afirma

que “a gestão do conhecimento não é uma escolha, mas uma necessidade e requer internalização organizacional” (APO, 2013).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste artigo a investigação sobre o objeto de pesquisa iniciou-se pelo levantamento bibliográfico das produções científicas sobre os temas abordados. Para isso, foi definida uma metodologia de suporte a pesquisa. Assim, buscou-se elaborar uma revisão sistemática de literatura, tendo em vista que esta abordagem visa arranjar objetivos materiais e métodos de tal forma que torne a pesquisa replicável e passível de atualização.

Em uma revisão sistemática a apresentação dos artigos base deve se dar de forma clara e sua finalidade é sintetizá-los para que estudos posteriores sejam viabilizados. A proposta fundamental deste método de pesquisa é condensar e analisar as publicações científicas valendo-se de uma metodologia replicável por qualquer pesquisador (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

A aplicação deste procedimento metodológico, conforme Botelho et al. (2011), “é um método específico, que resume o passado da literatura empírica ou teórica, para fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular”.

Assim, uma busca sistemática se deu nas bases de dados *Web of Science (WoS)*, *Scopus* e *SciELO*. Na base de dados *WoS*, foi selecionada a coleção *Sciences Citation Index (SSCI)*, e na *Scopus*, a *Social Science ; Humanities*. Nessas bases as buscas foram realizadas de forma longitudinal, ou seja, não foi definido nenhum período específico neste levantamento.

A definição das bases de dados para a pesquisa justifica-se pelo fato de ambas serem multidisciplinares e disseminam estudos na área de Ciências Sociais com amplitude. Para este estudo, foi estipulado que a busca contemplaria somente em artigos revisados por pares a fim de garantir uma confiabilidade maior aos dados aqui levantados.

No intuito de se desenhar uma estratégia de busca adequada, foram definidas as seguintes palavras-chaves: *Knowledge Management, practices, coaching e public service*. A opção por esta escolha foi definida por alinhar-se com o objetivo da pesquisa que é identificar, na produção científica, de uma possível relação existente entre as práticas de gestão do conhecimento e *coaching* no setor público.

Inicialmente, a busca na base de dados *Scopus* resultou em 72 publicações. Desta forma, foi necessário a aplicação de alguns filtros pré-estabelecidos no protocolo. Primeiramente, por área de estudo, “Business, Management and Accounting”. Em seguida, a escolha de se trabalhar somente com artigos e, por fim, a definição de uma subárea de estudo, a “*public service*”. Estes critérios de exclusão foram aplicados visando dar alinhamento ao objetivo proposto, os quais foram utilizados para em todas as bases informadas da pesquisa, resultando na seguinte equação booleana: ((TITLE-ABS-KEY

((("Knowledge Management"; AND pract*) AND (coaching))) AND (public service) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar")) .

Já a busca na base de dados *Web Science*, embora feita com as mesmas palavras chaves, resultou em somente uma publicação. Com isso e por estar alinhada a proposta, ficou excluída a necessidade de aplicação de filtros e/ou critérios de exclusão. Contudo, na base da *Scielo* a busca não retornou nenhuma publicação. Cabe ressaltar que, em todas as bases de dados foram usadas a mesma estrutura de equação booleana e operadores de truncagem adequados, as quais envolveram todas as palavras chave pré-definidas no protocolo da pesquisa. Na tabela 1 abaixo, são apresentados os resultados deste levantamento.

Tabela 1. Termos pesquisados. Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Palavras chave	Wos	Scopus	Scielo
Knowledge Management, practices, coaching e public service	1	12	0

Após a seleção dos artigos com o objetivo de excluir da amostra artigos que não apresentassem alinhamento ao objetivo deste trabalho, foi realizar uma análise deles através de uma leitura atenta. Neste processo, com alinhamento adequado a proposta, restaram somente três dos artigos extraídos da base de dados *Scopus* e um da *WoS*. Desta maneira, amostra final é de quatro publicações a serem analisadas nesta revisão.

Esta análise final contou com o auxílio das ferramentas oferecidas pelas planilhas do Excel®, na qual os artigos puderam ser tabulados, facilitando assim sua categorização. Esta tabela deu suporte ainda aos levantamentos bibliométricos e a verificação de duplicidade de artigos entre as bases de dados.

RESULTADOS

Os artigos foram lidos de forma integral e, por meio deles, buscar-se-á entender o estado da arte das pesquisas científicas relacionadas ao tema de modo a categorizá-los adequadamente aos questionamentos e as perspectivas desta pesquisa científica. Assim, analisando os resultados do levantamento proposto, pretende-se encontrar a fundamentação adequada para discussão dos temas.

Observou-se que as publicações estão compreendidas entre os anos de 2007 e 2019, com uma grande variação no número de publicações entre os anos, sendo que o ano de 2019 foi mais expressivo. Em contrapartida, entre os anos de 2008 a 2018 não houve publicações relacionadas ao tema deste trabalho, como mostra o quadro 1 abaixo. Ressalta-se que o levantamento foi realizado em fevereiro de 2020, assim sendo, este ano não é contemplado integralmente.

Quadro 1. Informações acerca das publicações selecionadas. Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Autor	Título	Ano	Periódico
Antony, J., Forthun, S.C., Trakulsunti, Y., (...), Brennan, A., Dempsey, M.	<i>An exploratory study into the use of Lean Six Sigma to reduce medication errors in the Norwegian public healthcare context</i>	2019	Leadership in Health Services
Modipane, P.I., Botha, P.A., Blom, T.	<i>Employees' perceived effectiveness of the performance management system at a North-West provincial government department</i>	2019	SA Journal of Human Resource Management
Miller, D.L., Umble, K.E., Frederick, S.L., Dinkin, D.R.	<i>Linking learning methods to outcomes in public health leadership development</i>	2007	Leadership in Health Services
Lunden, A.; Teras, M.; Kvist, T.; Haggman-Laitila, A.	<i>Transformative agency and tensions in knowledge management—A qualitative interview study for nurse leaders</i>	2018	Journal Of Clinical Nursing

O quadro acima ilustra a seleção de artigos deste levantamento composto por quatro artigos, sendo todos eles publicados em *journals*. Dentre os quais, o *Leadership in Health* se destaca com duas publicações. Quanto ao número de citações nas bases de dados pesquisadas, o artigo intitulado “*Transformative agency and tensions in knowledge management—A qualitative interview study for nurse leaders*” lidera a lista contando com 41 citações na base dados *Web of Science*.

CATEGORIZAÇÃO DOS ARTIGOS

Os artigos apresentados acima foram categorizados segundo a relevância do uso das palavras chaves: Gestão do Conhecimento, práticas, *coaching* e serviço público. Contudo, a estratégia de extração dos dados foi realizada por meio da matriz de síntese e organizada em cinco colunas de dados, uma para cada publicação: a primeira coluna “*Coaching*”; a segunda é “Conhecimento”, a terceira “Gestão do Conhecimento”, a quarta “Liderança” e por último “Serviço Público”, conforme exposto abaixo no Quadro 2.

Quadro 2. Distribuição da categorização por autores. Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Nº	Categorias	Autores
1	Coaching	Atony et al. (2019); Modipane, et al. (2019); Miller et al. (2007); Lunden et al. (2018)
2	Conhecimento	Atony et al. (2019); Modipane, et al. (2019); Lunden et al. (2018); Miller et al. (2007)
3	Gestão do Conhecimento	Atony et al. (2019); Lunden et al. (2018)
4	Liderança	Miller et al. (2007); Modipane, et al. (2019); Lunden et al. (2018)
5	Serviço Público	Atony et al. (2019); Modipane, et al. (2019); Lunden et al. (2018); Miller et al. (2007)

DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

No trabalho intitulado “*An exploratory study into the use of Lean Six Sigma to reduce medication errors in the Norwegian public healthcare context*”, elaborado por Atony et al. (2019), os autores buscam compreender de forma abrangente como o Lean Six Sigma (LSS) pode ser usado para reduzir erros na saúde pública da Noruega. O LSS, segundo Atony et al., (2019, *apud* Snee, 2010, p. 8), é uma poderosa estratégia de negócios, que visa reduzir variações e eliminar defeitos no processo, resultando em processos de excelência em negócios.

Para Atony et al. (2019), apesar de a aplicação do estudo ser muito local, ou seja, 12 entrevistados entre 38 questionários enviados em hospitais públicos noruegueses, a área da saúde se mostra promissora para aplicação desta metodologia. Entretanto, ainda se encontra em fase inicial e sem muita aceitação. O estudo também mostrou que a falta de apoio da alta gerência, de treinamento e de acompanhamentos mais específicos, a exemplo do *coaching*, são os gargalos para que essa metodologia se mostre promissora.

Observou-se também que a conhecida metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) se mostrou muito popular para promover melhorias. Com isso, se constata uma predisposição das equipes de trabalho em aplicar melhorias, revelando assim uma oportunidade para a implementação da metodologia Lean Six Sigma – LSS.

Em seu artigo “*Employees’ perceived effectiveness of the performance management system at a North-West provincial government department*”, Modipane et al. (2019), trataram sobre a eficácia sob a percepção dos funcionários em relação ao Sistema de Gestão de Desempenho (PMS) em um departamento do governo provincial do Norte-Oeste, na África do Sul. Por meio de uma pesquisa quantitativa e dados coletados por questionários, os autores buscaram medir dois fatores, a precisão de gestão de desempenho e sensação de justiça.

Modipane et al. (2019), esclarecem que o Sistema de Gestão de Desempenho (PMS- Performance management system) é utilizado para avaliar a precisão das avaliações e feedbacks, através de questionários de avaliação de desempenho.

Para os autores, a “eficácia do PMS é determinada pela precisão percebida dos funcionários e equidade do Sistema”, que concluem ser crítica, a partir do ponto de vista dos empregados (Modipane et al., 2019).

O estudo mostrou que os funcionários julgam a PMS como eficaz, preciso e sentem-se satisfeitos com a implementação do sistema, entretanto, aponta que este é injusto. Segundo Modipane et al. (2019), “quando os funcionários sentem que são tratados injustamente durante o sistema de avaliação, a sua moral e desempenho será afetado negativamente. Portanto, a gestão deve implementar o sistema sem viés, garantindo a coerência em todos os momentos”.

O artigo “*Linking learning methods to outcomes in public health leadership development*”, proposto por Miller et al. (2007), foi elaborado a partir de um estudo realizado com recém graduados do curso de saúde pública, com o objetivo de avaliar os métodos de aprendizagem-ação, individual ou em grupo, na produção de resultados dentro ou fora da organização.

Miller et al. (2007), aplicaram a pesquisa por meio de um questionário on-line com perguntas quantitativas sobre os principais comportamentos de liderança que lecionavam no programa. Os participantes também foram questionados sobre a utilidade dos cinco métodos de aprendizagem abordados no programa de formação, além de perguntas qualitativas sobre mudanças de entendimento, habilidade e práticas.

Com uma taxa de retorno de mais de 66%, Miller et al. (2007), puderam verificar que as ferramentas de aprendizagem estão diretamente ligadas ao desenvolvimento colaborativo da liderança. Constataram por meio das respostas, que as sessões de *coaching* individual ou em grupo, foram associadas ao aumento da autoconsciência e confiança no desenvolvimento de estratégias para combater fraquezas ou usar pontos fortes. Também, relataram os participantes que a aprendizagem-ação está relacionada com mudanças práticas e aos resultados organizacionais. Nisso, o “aprender-fazendo” foi apontado como a oportunidade de desenvolver as práticas de gestão do conhecimento (GC).

Como avaliação final, o estudo indica que os benefícios dos participantes e da organização são derivados da implementação de vários métodos de aprendizagem em um programa de desenvolvimento de liderança. Entretanto, sinalizam Miller et al. (2007) de modo a assegurar um desenvolvimento pleno, deve-se ter cuidado com o sequenciamento desta aprendizagem.

O campo de estudo do artigo “*Transformative agency and tensions in knowledge management – A qualitative interview study for nurse leaders*” proposto por Lunden et al. (2018), foi desenvolvido a partir da constatação dos autores de que revisões sistemáticas apontam que a falta de conscientização sobre as atividades de gestão do conhecimento entre enfermeiros(as) líderes na Finlândia. Desta maneira, este estudo foi desenvolvido a partir de entrevistas qualitativas aplicadas com 33 funcionários(as) de uma instituição de saúde pública na Finlândia.

Como resultado, o artigo apontou uma compreensão sistêmica na concepção da gestão do conhecimento entre os enfermeiros(as) líderes. A preocupação ou ênfase do trabalho estava sempre entre transmitir o conhecimento diário necessário para a execução da tarefa, sem a preocupação com o conhecimento mais inerte a atividade de liderança, ou seja, Lunden et al. (2018), apontam o intensivo uso do “*ad hoc*” ou “para este fim”.

Acrescentam os autores que, como a atividade é complexa, sugerem que ampliação da gestão do conhecimento ocorra de forma sistêmica pois, esta pode gerar resultados positivos na eficiência entre enfermeiros(as) líderes, apontando que a prática e os estudos do conhecimento como essências.

Pode-se perceber nos trabalhos de Atony et al. (2019); Modipane et al. (2019); Miller et al. (2007) e Lunden et al. (2018), revisados nesta pesquisa, que de forma consensual todos apontam que o conhecimento é ativo fundamental no setor público. E de forma pontual Atony et al. (2019) e Lunden et al. (2018), apontam para a importância da gestão do conhecimento de forma abrangente e sistêmica no meio organizacional.

Ressalta-se, também, a convergência de opiniões sobre o uso das técnicas e a abordagem *coaching* nas organizações públicas. Em destaque, para Miller et al. (2007), o qual evidencia que as sessões de *coaching* colaboram com o aumento da autoconsciência e confiança, e apoiam a construção de estratégias gerenciais focadas no desenvolvimento dos pontos fortes e ataque às fraquezas.

Outro ponto que pode ser destacado é que todos os estudos revisados foram realizados no setor público, apontando assim um campo fértil para desenvolvimento de organizações públicas intensivas em conhecimento apoiado por metodologias apropriadas e abordagens do *coaching* voltadas a gestão do desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto atual de grandes transformações sociais e tecnológicas, as organizações precisam estar preparadas para promover a gestão do conhecimento. A era do conhecimento revela uma lacuna existente entre os ativos tangíveis e os intangíveis dentro e fora das organizações. Assim, a promoção de práticas de gestão do conhecimento deve estar acompanhada de outras metodologias, que possam dar suporte as dinâmicas destas transformações.

Dentre as metodologias de suporte se desponta o *Coaching*. Como abordado por Modipane et al. (2019). A credibilidade da metodologia *Coaching* vem se consolidando no mundo dos negócios e seu valor legitimado pela pesquisa científica.

Observa-se que as avaliações são fundamentais em programas de desenvolvimento organizacional. Entretanto, apesar de tais programas serem vistos como eficiente, a sensação de injustiça na avaliação se faz presente (Modipane et al., 2019). O autor acrescenta que as sessões de *coaching* individual ou em grupo, foram associadas ao aumento da autoconsciência e confiança no desenvolvimento de estratégias para combater fraquezas ou usar pontos fortes.

Assim, fica evidente que as práticas de gestão de conhecimento aliadas às metodologias de *coaching* podem ser usadas na busca de minimizar esta sensação de injustiça e trazer contribuições para a organização. Cabe mencionar que a intervenção do *coaching* por meio da sua experiência profissional pode atuar de forma exitosa para reduzir as tensões, insatisfações e na melhoria da autoestima dos trabalhadores e por consequência do desempenho.

Cabe ressaltar que na prática, o papel da capacitação qualifica o conhecimento, pois somente ele pode gerar oportunidades, empoderar, emancipar e encorajar os profissionais visto que repercute positivamente no desempenho, eficiência e credibilidade dos serviços prestados à sociedade. Portanto, fica visível a necessidade de desenvolver o conhecimento, estruturas, processos e ferramentas para apoiar sistematicamente as práticas da gestão do conhecimento em todas as áreas de atuação, nas quais, o *coaching* tem poder de atuação para alcançar a mudança na cultura organizacional.

Como relevante contribuição para a pesquisa, Miller et al. (2007), aponta que a aprendizagem-ação, ou seja, aprender fazendo, é uma importante ferramenta nos programas de desenvolvimento. Pode-se inferir que por sua atuação, é possível se construir conhecimento prático no meio organizacional.


Assim, conclui-se ter alcançado o objetivo central da pesquisa que visou identificar, na produção científica, a relação existente entre as práticas de gestão do conhecimento e *coaching* no setor público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antony, J., Forthun, S. C., Trakulsunti, Y., Farrington, T., McFarlane, J., Brennan, A.; Dempsey, M. (2019). An exploratory study into the use of lean six sigma to reduce medication errors in the Norwegian public healthcare context. *Leadership in Health Services*. 30p.
- APO. (2013). *Knowledge management for the public sector*. First published in Japan by Asian Productivity Organization Leaf Square Hongo Building. Japan. Disponível em: Acesso em: <www.apo-tokyo.org> 01/09/2020.
- Batista, F.F. (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira*. IPEA, Brasília
- Batista, F.F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F.; Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento na administração pública*. IPEA, Brasília
- Blanco, V. B. (2006). *Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão de conhecimento*. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) -Universidade Católica de Brasília, Brasília. 216p.
- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C.; Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Fellipelli, A. (2013) *Coaching e a neurociência. Grandes mestres ensinam como estabelecer e alcançar resultados extraordinários na sua vida pessoal e profissional*. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.
- Gramkow, F. B., da Silva Carreira, S.; dos Santos, N. (2014). O uso de ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento em uma empresa de soluções em movimentação de cargas. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 3(6), 46-63.
- Hull, R., Coombs, R.; Peltu, M. (2000). Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement. *International Journal of Technology Management (IJKEM)*, 20(5-8), 633-656.


- ISO- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 30401: Knowledge Management Systems — Requirements*. Geneva. 26p.
- Kamminani, Abdullah. Date, Hema. (2009). Public sector knowledge management: a generic framework. Public Sector. *ICT Management Review*, 3(1), 1-14.
- Karawejczyk, T. C.; Cardoso, A. P. (2012). *Atuação profissional em coaching e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira*. Boletim Técnico do Senac, 38(1), 47-59.
- Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T.; Häggman-Laitila, A. (2018). Transformative agency and tensions in knowledge management—A qualitative interview study for nurse leaders. *Journal of clinical nursing*, 28(5-6), 969-979.
- Martin, R., Moldoveanu, M.; Capital, X. (2003). Talento: batalha que está reconfigurando os negócios. *Harvard Business Review*, 81(7).
- McNabb, D. E. (2006). *Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government*. ME Sharpe. England. 325p.
- McQuaid, R.; Osborne, S. P. (2010). The new public governance: emerging perspectives on the theory and practice of public governance. In *The new public governance: emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 127-148). Routledge Oxon.
- Miller, D. L., Umble, K. E., Frederick, S. L.; Dinkin, D. R. (2007). Linking learning methods to outcomes in public health leadership development. *Leadership in health services*. 20(2), 97-123
- Modipane, P. I., Botha, P. A.; Blom, T. (2019). Employees' perceived effectiveness of the performance management system at a North-West provincial government department. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 12.
- Nair, P.; Prakash, K. (2009). *Knowledge Management: facilitator's guide*. Tokyo: Apo.
- Ortiz De Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital humano*, 243, 56-68.
- Pacheco, R. et al. *A Digital Coproduction Model to Foster Research and Innovation*. (a publicar).
- Roma, A. (2016). *Aplicação do coaching ; mentoring na educação: como alcançar resultados no meio educacional*. São Paulo: Leader, 2016. 176p.
- Whitmore, J.; Sá, T. D. (2010). Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. In *Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados* (pp. xvi-191).

A maturidade em gestão de processos de negócios sob a perspectiva da gestão do conhecimento¹

 10.46420/9786588319451cap8

Marcio Crescencio^{2*} 

Alexandre A. da Conceição Neto³ 

Gregório Jean Varvakis⁴ 

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) tem ocupado um importante papel no desenvolvimento econômico e produtivo das organizações. Muitos estudos indicam que adotar práticas de GC influencia nos resultados da organização (Gaviria-Marin et al., 2019). Como a maioria dos projetos organizacionais, a GC concentra-se na busca da melhoria do desempenho por meio da criação de condições favoráveis à disseminação de uma cultura de alta performance (Bagnolesi et al., 2018).

O conhecimento é um ativo intangível que se desenvolve como resultado de certas atividades mentais realizadas por um indivíduo (Beesley; Cooper, 2008). Ao mesmo tempo, a GC atua como um conjunto dinâmico de atividades que melhoram os fluxos de conhecimento da organização (Gaviria-Marin et al., 2019). O envolvimento de indivíduos na melhoria de processos, permitirá a eles explorarem os seus talentos, habilidades, conhecimentos e experiências na consecução dessas atividades (Brajter-Marczak, 2016). Ao priorizar algumas práticas de gestão do conhecimento executadas na gestão de processos e de projetos, uma organização pode melhorar o desempenho de maneira sustentável (Batista, 2012; Sena, 2015).

Além da GC, a busca por melhoria de produtividade e redução de custos nas organizações também é abordada por outras disciplinas. A Gestão de Processos de Negócios ou *Business Process Management* – BPM é uma disciplina que trabalha o desenho, gestão e melhoria dos processos, pela combinação dos conhecimentos das ciências da administração com os conhecimentos da tecnologia da informação (Van Der Aalst, 2013; Vom Brocke; Rosemann, 2015). No setor público, a gestão de processos tem como

¹ O presente artigo foi apresentado no X Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - CiKi, ocorrido em 19 e 20 de novembro de 2020, na modalidade virtual, sob o tema “Knowledge for business and social development”. DOI: <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.888>.

² Programa de Pós-Graduação em Gestão e Engenharia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: marcio.crescencio@posgrad.ufsc.br

³ Programa de Pós-Graduação em Gestão e Engenharia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: conceicaoneto1977@gmail.com

⁴ Programa de Pós-Graduação em Gestão e Engenharia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: g.varvakis@ufsc.br

principal objetivo a reestruturação organizacional focada em processos cross-funcionais, para a melhoria dos serviços prestados à sociedade (Gulledge; Sommer, 2002).

Considerando a crescente adoção de metodologias de gestão de processos em órgãos públicos e privados, estudos vêm sendo direcionados para avaliação da efetividade dessas práticas. Nessa perspectiva, modelos de avaliação da maturidade em BPM foram desenvolvidos para definir o estágio de evolução em gestão de processos de uma organização e apontar as oportunidades de melhoria (Froger et al., 2019).

O objetivo desse trabalho é analisar o nível de maturidade em Gestão de Processos de Negócios de uma organização pública, sob a perspectiva da GC. Para tal, uma revisão de literatura foi conduzida sobre os temas BPM e GC. No que tange a BPM, abordou-se o processo organizacional, conceitos, ciclo de vida e a maturidade do BPM. A revisão de GC envolve aspectos conceituais e sua importância na Gestão de Processos de Negócios.

PROCESSO ORGANIZACIONAL, BPM E CICLO DE VIDA DOS PROCESSOS

O processo organizacional, segundo Zairi (1997), refere-se ao uso de recursos de forma confiável, consistente e repetível para atingimento dos objetivos, por meio da transformação de entradas em saídas. O autor identificou quatro fatores-chave para tais processos: entradas previsíveis e desejadas; fluxo ou sequência lógica ou linear; conjunto de tarefas ou atividades bem definidas; e resultados ou saídas previsíveis e desejadas.

Em uma perspectiva mais integrativa, o processo de negócio é definido por Trkman (2010) como o conjunto de atividades e tarefas coordenadas e executadas de forma dinâmica, para que seja gerado valor ao cliente ou para realização de objetivos estratégicos. Essa é uma visão do processo como uma coordenação de trabalho que se baseia principalmente na perspectiva de linguagem/ação, onde são enfatizados a coordenação, consentimento, compromisso e outras ações comunicativas (Goldkuhl; Lind, 2008).

Van Der Aalst (2013) classifica os processos como centrados nas pessoas ou sistemas, mais precisamente em processos de Pessoa-Pessoa (P2P), onde predominam a interação humana nas atividades, Pessoa-Aplicação (P2A), que inclui a P2P e interações com sistemas sem intervenção humana, e Aplicação-Aplicação (A2A) que são aqueles que envolvem apenas atividades realizadas por sistemas de software. Os autores destacam que os limites entre os tipos de processos não são rígidos.

Como se observa, conceitualmente existem diferentes perspectivas para processos de negócios, mas atualmente as organizações têm utilizado uma perspectiva integrada, a qual agrega diferentes tipos de processo (Goldkuhl; Lind, 2008). Isto se deve por diversas razões, destacando-se que os consumidores estão cada vez mais envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos e serviços. A entrega de valor ao cliente, enfatizada pelo BPM, precisa ser baseada nas expectativas estabelecidas.

A BPM é definida como uma abordagem estruturada e interdisciplinar, que utiliza os recursos organizacionais para estudar, analisar e melhorar continuamente as principais operações de uma organização (Elzinga et al., 1995; Zairi, 1997; Ko et al., 2009; Trkman, 2010). Mesmo com o uso extensivo dessa abordagem, Trkman (2010) esclarece não haver um conceito único para BPM, portanto, diferentes autores aplicam diferentes focos em sua definição. A definição por Lee e Dale (1998) segue uma abordagem focada no cliente para a gestão sistemática, medição e melhoria de todos os processos da organização, por meio da potencialização dos esforços interdisciplinares da equipe.

As definições apresentadas têm como base a estruturação, análise, interdisciplinaridade e a melhoria contínua. Destaca-se que se utilizada de forma isolada, a BPM não contribui para o atingimento dos objetivos estratégicos ou operacionais. Deve, portanto, ser aplicada para alinhar os processos de negócio aos objetivos e ao ambiente, garantindo a flexibilidade e adaptabilidade necessárias para que sejam obtidas vantagens competitivas (Trkman, 2010). Isto exige que a BPM seja vista como uma estratégia pela organização e seus resultados consolidados no longo prazo, sendo de difícil mensuração econômica (Elzinga et al., 1995).

O sucesso do alinhamento estratégico da BPM com os objetivos organizacionais depende da cultura estabelecida (Zairi, 1997). O autor destaca como uma determinante para o alcance dos resultados planejados a difusão de uma cultura de BPM, para garantir o efetivo desenho, priorização, gestão, controle e monitoramento dos processos de negócio. Para Elzinga et al. (1995), a resistência à implementação da BPM costuma aparecer no nível de gerência, pois tanto a alta gestão como os colaboradores que executam os processos têm alta receptividade a este tipo de mudança. Os autores argumentam que as principais consequências disso está na dificuldade na transferência de informação e no monitoramento dos processos.

Para a compreensão da BPM, deve-se inicialmente estudar seu ciclo de vida, de forma a entender suas terminologias e aplicações (Ko et al., 2009). Um modelo de BPM deve estabelecer os elementos necessários para que a gestão de processos seja uma ferramenta estratégica de alocação de tempo e recursos (Vom Brocke; Rosemann, 2015).

O ciclo de vida genérico para BPM proposto por Elzinga et al. (1995), possui seis etapas, sendo: preparação e alinhamento com os objetivos organizacionais; seleção dos processos críticos; descrição dos processos escolhidos; quantificação dos processos descritos; identificação das oportunidades de melhoria; e implementação das melhorias. Para os autores, a melhoria contínua é obtida pela retomada periódica do processo a partir da etapa de seleção. O *benchmarking* é apresentado como uma ferramenta útil em todo o ciclo.

Em uma visão mais simples do ciclo de vida da BPM, Van Der Aalst (2013) define o ciclo de vida em três fases: (re)design, implementação/configuração e execução e ajuste. Na primeira fase o processo é

projetado, sendo colocado em operação na fase de implementação/configuração. Por fim, o processo é estabelecido na organização e os ajustes são realizados de acordo com a necessidade.

MATURIDADE EM PROCESSOS

Sendo os processos de negócios considerados ativos estratégicos que requerem investimento e desenvolvimento, o conceito de maturidade de processo se tornou importante à medida que as organizações adotam uma visão orientada por processos (McCormack et al., 2009).

O progresso na implementação do BPM deve ser medido por modelos de maturidade, que identificam o estágio em que a organização está e quais os obstáculos que devem ser superados para alcançar níveis melhores (De Boer et al., 2015; Proença; Borbinha, 2018). Os modelos de maturidade auxiliam na definição da arquitetura de processos necessário ao alcance dos objetivos estratégicos (Widmann et al., 2018).

Assim como para o ciclo de vida, diversos modelos de maturidade da BPM foram desenvolvidos e a maior parte deles possui foco em fatores ou em práticas de BPM (Mahendrawathi et al., 2018). Para Froger et al. (2019), a avaliação da maturidade em BPM deve abordar as capacidades organizacionais e as condições dos processos em operação, classificando o status da BPM em função de níveis pré-estabelecidos.

Os modelos de maturidade em BPM podem ser descritivos, com o objetivo de obter conhecimento dos processos analisados. Podem ser prescritivos, quando devem apontar oportunidades de melhoria, ou comparativos, quando estabelecem a comparação entre diferentes processos (Ongena; Ravesteyn, 2019). Vom Brocke e Rosemann (2015) identificaram na literatura seis elementos chave de BPM que podem impactar a maturidade: alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura.

Portanto, a literatura investigada fornece evidências que o melhor desempenho organizacional pode ser alcançado como resultado da orientação por processo de negócio. Porém, isto somente se confirma de fato, a partir do momento que a organização busca desenvolver a maturidade do processo de negócio. Assim sendo, construir uma infraestrutura e uma cultura que suporte métodos, práticas e procedimentos orientados à processos permite que a maturidade do processo alcance níveis mais altos de capacidade de BPM na organização.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

A GC é sobre como lidar com o conhecimento como recurso crítico da organização, trabalho e trabalhadores do conhecimento (Bolisani; Bratianu, 2018). O conhecimento é considerado um tipo

especial de recurso organizacional que diferente de outros recursos organizacionais aumenta à medida que é usado. Este recurso especial está relacionado às pessoas e a sua capacidade de pensar e agir para combinar a informação, bem como, encontrar as melhores decisões de como usá-las (Brajer-Marczak, 2016). Esse entendimento enfatiza o aspecto essencial do conhecimento que se relaciona com a ação humana e seu contexto (Nonaka, 1994).

O conhecimento é adquirido, desenvolvido, usado e compartilhado pelas pessoas que executam processos na organização, sendo uma fonte de competências capaz de suportar atitudes criativas e inspirar soluções inovadoras em processos de negócios (Brajer-Marczak, 2016). Com isso, cabe à organização, apoiar indivíduos criativos ou oferecer um contexto para que tais indivíduos criem conhecimento (Trierveiler et al., 2015).

Steil (2007), refere-se aos processos de conhecimento como subsistemas da GC. Sena (2015) buscou representá-los em um ciclo de GC com a finalidade de desenvolver um modelo de integração entre a GC e a gestão de processos de negócios. Segundo o autor, as fases de conhecimento crítico à consecução dos objetivos de negócios ou estratégias das organizações são: identificação, criação, compartilhamento ou transferência, aplicação ou uso, e avaliação.

As fases do processo de GC geram uma relação de interdependência de atividades pois sem identificação e/ou a criação de conhecimento não é possível compartilhá-lo e aplicá-lo, conseqüentemente sem o compartilhamento não é possível usá-lo e reusá-lo. Nas fases de compartilhamento e aplicação o conhecimento pode ser utilizado para criação de novos conhecimentos. Sem a avaliação o processo navega na escuridão, com ela é possível aprender com os erros e avançar em todas as fases do processo. O uso e a avaliação do conhecimento significam a convergência de todas as fases e representam o objetivo da GC. Em qual grau essas atividades são desenvolvidas e gerenciadas dependem dos recursos que dispõe a organização.

Para maximizar os resultados da GC, a organização deve incorporá-la à gestão de processos e de projetos. Nesse caso, o conhecimento é insumo dos processos de apoio e finalísticos e, ao mesmo tempo, um resultado desses processos (Batista, 2012). A integração entre gestão de conhecimento e os processos de negócios promovem e facilitam a mobilização das pessoas, estruturas organizacionais, tecnologia da informação e comunicação e processos, visando à ocorrência dos processos de conhecimento para a realização dos objetivos e estratégias da organização (Sena, 2015). Para tal, uma visão holística se faz necessária, de forma que processos, pessoas e os conhecimentos da organização sejam preservados e a sua transferência garantida (Armistead; Meakins, 2007).

Com isso, os processos de negócios são percebidos como uma sequência sociocognitiva com diferentes fontes de conhecimento e informação, que necessitam ser gerenciadas para gerar valor, ou seja, a modelagem dos processos abarca a complexidade das atividades de GC (Adamides; Karacapilidis, 2006).

Portanto, considera-se que a GC busca o aumento da qualidade das atividades organizacionais pela gestão do ciclo de conhecimento e a BPM visa a melhoria contínua dos processos de negócio (Choi et al., 2004). A literatura apresenta uma inter-relação consistente entre GC e BPM, pois o conhecimento utilizado na execução dos processos gera novos conhecimentos com seus resultados e as informações sobre os processos geram importantes conhecimentos organizacionais.

MATERIAL E MÉTODOS

Para a realização do estudo, uma revisão de literatura foi desenvolvida para caracterizar a inter-relação da gestão de processos de negócios com a gestão do conhecimento. A pesquisa exploratória se deu por meio de um estudo de caso conduzido com os gestores administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC). Destaca-se que essa organização pública possui uma política de gestão por processos implementada, no entanto, não tem uma formalização específica relacionada à GC.

O IFC, foi criado pela Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, atua em 15 cidades do Estado de Santa Catarina, Brasil, através dos campi e a sua Reitoria administrativa, com a concepção de educação profissional e tecnológica, pesquisa e extensão. Conforme os dados no *website* da organização, em 2019 forneceu 161 cursos (técnicos, graduações e Pós-graduações) em suas unidades acadêmicas para 11.850 estudantes e dispunha de 1.860 servidores. Consoante a tal concepção, o processo de gestão democrática se consolida por meio da prática de gestão institucional integrada, materializada por vias da participação representativa junto aos Conselhos, os Órgãos colegiados, núcleos, comitês e comissões específicas. A Reitoria administrativa é responsável pela gestão dos processos de negócios.

O questionário utilizado na presente pesquisa foi desenvolvido por Ongena e Ravesteyn (2019) e publicado no *Journal Business Process Management*. Nessa pesquisa, optou-se por esse modelo de análise pois, segundo os autores, trata-se do primeiro estudo a considerar o conhecimento como uma dimensão de maturidade para BPM, relacionado ao desempenho.

O questionário contempla 7 (sete) dimensões de um conjunto de capacidades de BPM. Ao respondê-lo, os participantes tiveram que atribuir um peso de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) para cada questão, conforme a escala *Likert*. O questionário foi traduzido para o português do Brasil, reproduzido e enviado através da ferramenta de Formulários da Google®. As respostas foram coletadas entre 20 de setembro à 15 de outubro de 2019. A caracterização dos participantes foi realizada por meio de quatro perguntas adicionadas no início do questionário: i) qual o seu cargo/função na organização? ii) a quanto tempo você trabalha na organização? iii) você é ou já foi um proprietário de processo da organização? iv) você já fez parte de uma equipe de projeto ou melhoria de processo na organização?

Para uma maior consistência na pesquisa, o questionário foi enviado somente para ocupantes de cargo de gestão administrativa na Reitoria, que neste período eram 45 cargos, incluindo (1) reitor(a), (5) pró-reitores, (8) diretores de departamentos, (25) coordenadores de setor e (6) outros (p.ex., jurídico e assessorias). Por conveniência e acessibilidade, optou-se por enviar a pesquisa somente para coordenadores da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento.

Foram obtidas respostas de 3 Pró-Reitores, 7 diretores de departamento e 2 coordenadores gerais, totalizando 12 membros dos três principais níveis da estrutura organizacional. Quanto ao tempo que trabalham na organização, 3 (três) responderam entre 1 a 5 anos; 2 (dois) entre 5 a 10 anos; e 7 (sete) superior a 10 anos.

A pergunta que solicitou “se o participante é ou foi um proprietário de processo”, associada com a pergunta “se ele já fez parte de uma equipe de processo” identificam a experiência em gestão de processos de negócios dos participantes, as respostas indicaram que cerca de 60% eram ou já foram proprietários de processo. Dos 12 participantes da pesquisa com experiência em gestão, apenas 1 (um) respondeu que não fez parte de equipe de projeto ou melhoria de processo da organização. Um indicativo que os participantes tem algum conhecimento sobre as capacidades de gestão de processos organizacionais.

A partir da definição do nível de maturidade em BPM, os pesquisadores se basearam no modelo GCiBPM projetado por Sena (2015) e ilustrado na Figura 1, para relacionar os resultados com as fases da GC. Esse modelo considera que a gestão do conhecimento deve ser realizada em consonância com a gestão de processos, pois os processos proveem contexto para a aplicação do conhecimento. O modelo GCiBPM apresenta as fases da gestão de processos e sua relação com a GC, suas fases e o fluxo de conhecimento. O seu design visa promover e facilitar a identificação, a criação, o compartilhamento, a aplicação e a avaliação do conhecimento crítico à consecução dos objetivos de negócios e estratégicos.

Com base nos resultados da análise da maturidade em BPM e o arcabouço conceitual do modelo GCiBPM, cumpre-se ao delineamento da pesquisa de analisar o nível de maturidade da gestão de processos do IFC sob a perspectiva da GC. Foi identificada a relação entre as fases da gestão por processos do modelo GCiBPM com as dimensões propostas no estudo de Ongena e Ravesteyn (2019), conforme a Tabela 1.

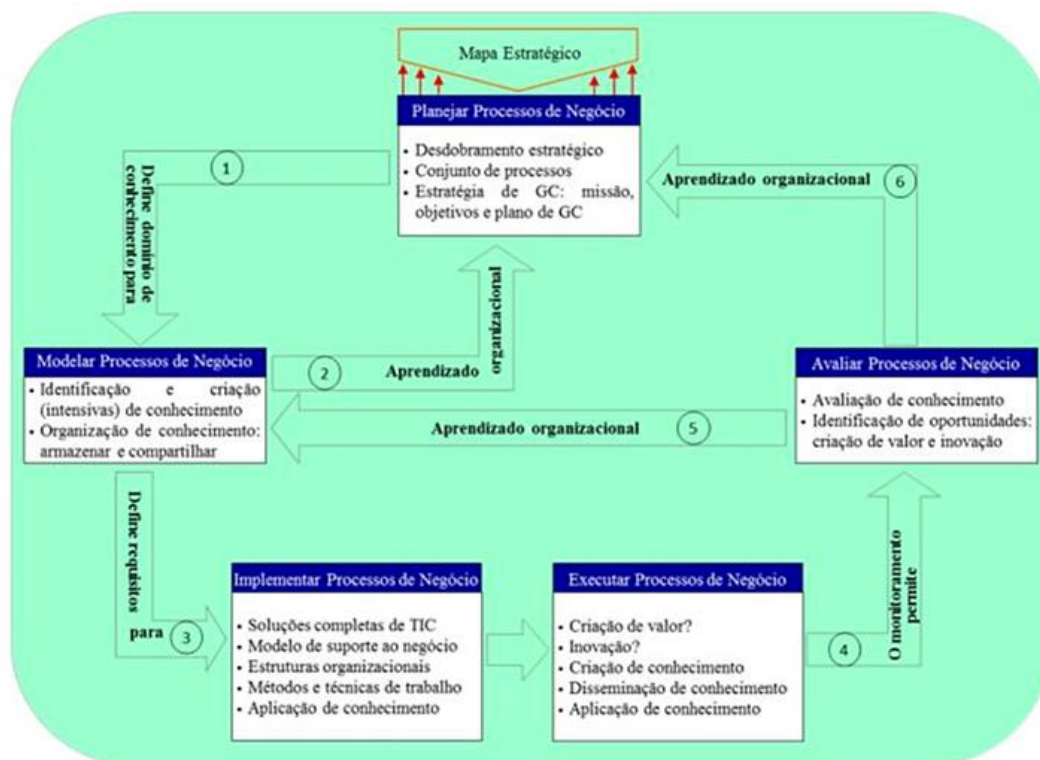


Figura 1. As fases do modelo e o fluxo do conhecimento. Fonte: Sena (2015).

Tabela 1. Relação das fases da Gestão de Processos com as dimensões da maturidade de processos. Fonte: os autores.

Dimensão de Maturidade do Processo Ongena e Ravesteyn (2019)	Fase da Gestão Processo Sena (2015)
Sensibilização do Processo	Planejar o Processo
Controle do Processo	Modelar o Processo
Descrição do Processo	
Medição do Processo	Implementar o Processo
Tecnologia da Informação	
Recursos e Conhecimento	Executar o Processo
Melhoria do Processo	Avaliar o Processo

Para fins de análise, as dimensões de maturidade da BPM foram agrupadas de acordo com a pertinência de suas perguntas com cada fase da gestão do processo. A discussão dos resultados, por sua vez, foi realizada seguindo esse agrupamento e sua relação com as fases da GC.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

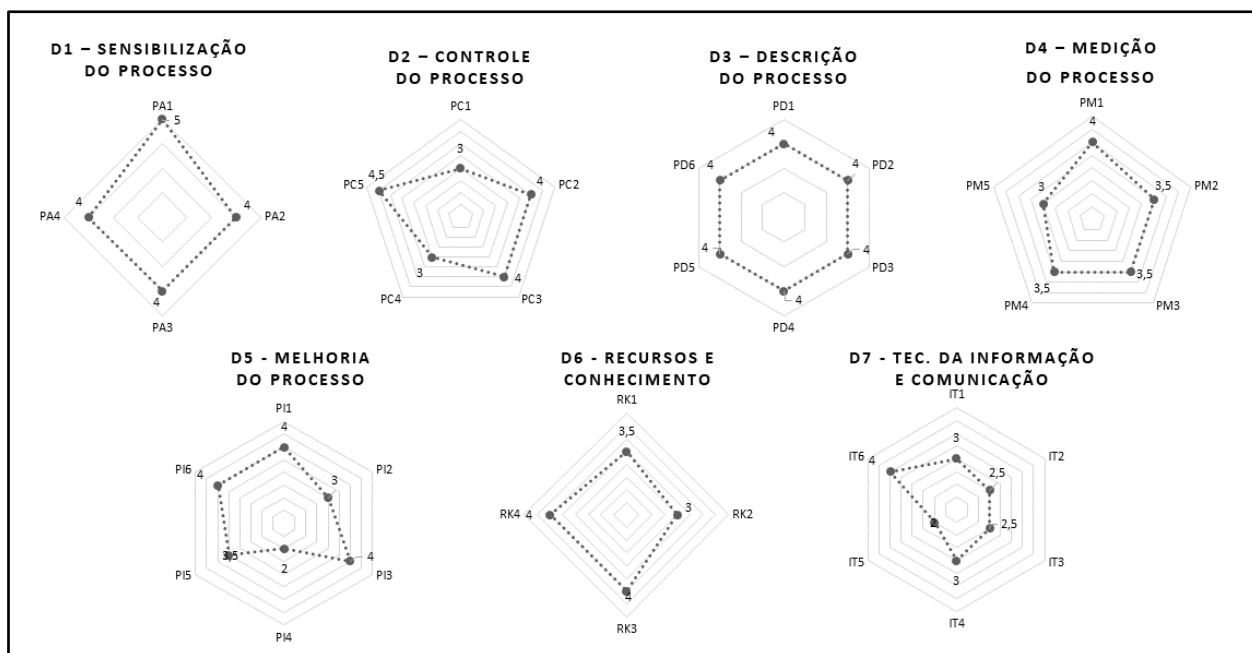


Figura 2. Resultados das avaliações das dimensões de maturidade do processo. Fonte: os autores.

A dimensão sensibilização do processo (gráfico D1 na Figura 2) trata do reconhecimento da importância de uma organização orientada à processos, visando verificar o comprometimento da alta gerência e a aceitação dos funcionários da organização para uma cultura de orientação ao processo. Observa-se que em geral todos concordaram com as perguntas PA1 e PA2, mas foram parciais nas respostas às perguntas PA3 e PA4 (Quadro 1). A organização pesquisada se enquadra no setor de serviços, que por natureza são altamente interativos, intangíveis e heterogêneos, por isso dependem muito do trabalho criativo das pessoas. Embora os princípios de BPM sejam aplicáveis neste setor, altamente direcionado ao conhecimento, muitos profissionais entendem a formalização de processos como burocrática (Ongena; Ravesteyn, 2019). Além disso, uma série de fatores afetam o compartilhamento de conhecimento no setor público, Titi Amayah (2013) aponta os fatores motivacionais (p. ex., benefícios pessoais), facilitadores (p. ex., cultura organizacional), barreiras (p. ex., clima organizacional).

A dimensão de sensibilização aborda o desdobramento estratégico da organização, delimitando o domínio do conhecimento crítico dos processos. Pode-se observar então, que existe uma oportunidade de melhoria para a organização, por meio de uma melhor determinação dos conhecimentos críticos, objetivando uma maior integração e mobilização de pessoas e recursos na gestão dos processos de negócio. O que reforça a importância da auditoria e mapeamento do conhecimento como o primeiro passo para entender como o conhecimento é tratado em processo de missão crítica (Lee et al., 2007).

Quadro 1. Perguntas das 7 dimensões da maturidade de processos. Traduzido pelos autores. Fonte: Ongena e Ravesteyn (2019).

Sensibilização

PA1. A organização entende a utilidade de uma abordagem orientada à processos para organizar suas atividades;

PA2. A gerência tem conhecimento e está atenta aos processos da organização;

PA3. Existe uma relação clara entre estratégia e objetivos da organização e seus processos;

PA4. As alterações nos processos são facilmente adotadas pela organização e pelos funcionários.

Controle do Processo

PC1. Para cada processo, um proprietário do processo é designado;

PC2. Para cada processo, um plano é desenvolvido para determinar o orçamento, o número de funcionários e os recursos necessários, com base nas demandas previstas, nas metas e resultados;

PC3. São definidos papéis explícitos, os quais são responsáveis pelo gerenciamento de diferentes aspectos do processo, como design, análise, implementação, execução e melhoria do processo;

PC4. Uma abordagem padronizada é definida e usada para gerenciar processos (manutenção, melhoria);

PC5. A execução dos processos é controlada (p. ex., por auditorias). Se isso se desviar do design do processo, uma ação será executada.

Descrição do Processo

PD1. Processos importantes são descritos em uma visão geral de alto nível/arquitetura de processo;

PD2. Cada processo é capturado em um modelo de processo e/ou descrição de processo;

PD3. As instruções e diretrizes de trabalho são escritas com base em modelos/descrições de processos;

PD4. Funções, tarefas e responsabilidades são definidas para cada processo;

PD5. Para cada processo, a organização identificou as partes interessadas (clientes, fornecedores, funcionários, gerência, etc.

PD6. Fica claro, para cada processo, sua contribuição para os objetivos da organização.

Medição do Processo

PM1. Para cada processo, a saída e as entregas são definidas;

PM2. Os indicadores-chaves de desempenho são definidos para cada processo e o desempenho do processo é ativamente medido;

PM3. Metas quantitativas específicas são definidas e relacionadas às necessidades do cliente e à estratégia da organização;

PM4. Fica claro quem é responsável por medir, coletar e relatar os indicadores-chaves do processo;

PM5. O desempenho do processo é avaliado regularmente. Quando a execução se desvia das normas predefinidas, são tomadas medidas para ajuste.

Tecnologia da Informação

IT1. softwares são usados para descrever e modelar processos;

IT2. Software é usado para modelar processos;

IT3. Os processos são coordenados por sistemas de informação (p. ex., gestão de fluxo de trabalho ou gestão de casos);

IT4. Quando aplicável, os processos foram totalmente automatizados (processamento direto);

IT5. A organização usa software para (automaticamente) identificar gargalos nos processos;

IT6. O departamento de TI está envolvido ativamente na melhoria dos processos da organização.

Recursos e Conhecimento

RK1. Para executar um processo e adequar seus objetivos, as pessoas certas (em número, conhecimento, experiência) e recursos (financeiro, instalações, sistemas) são fornecidos;

RK2. As pessoas que participam de um processo são treinadas suficientemente e possuem as competências necessárias para executar o processo;

RK3. Os funcionários estão cientes do processo em que estão participando (seus objetivos e seu papel) e também cooperam para alcançar os objetivos declarados;

RK4. Dentro da organização, existem comunidades formais e informais nos quais a equipe de processos (proprietários de processos, analistas, dentre outros) compartilham ativamente seus conhecimentos e experiências.

Melhorias do Processo

PI1. Caso um processo necessite de ajuste (alteração, aprimoramento) está claro quem é responsável por isso;

PI2. Os funcionários estão envolvidos ativamente na melhoria contínua dos processos dentro da organização;

PI3. Os stakeholders (partes interessadas) relevantes estão suficientemente envolvidas no projeto e na melhoria do processo;

PI4. A organização utiliza métodos e técnicas de melhoria de processos, como Lean, Six Sigma, Teoria das Restrições;

PI5. A organização esforça-se continuamente para planejar e gerenciar ativamente os processos de melhoria, usando técnicas quantitativas e um ciclo PDCA (planejar-fazer-verificar-agir);

PI6. A gerência está ativamente envolvida na melhoria dos processos.

A dimensão controle de processo (gráfico D2 na Figura 2) está relacionada com os elementos de governança, como definir funções e responsabilidades objetivas, usando as melhores práticas e/ou padrões para o gerenciamento de processos. Essa dimensão apresentou aspectos frágeis de maturidade, principalmente em relação às perguntas PC1 e PC4 (Quadro 1). Rosenkranz *et al.* (2009), afirmam que as iniciativas de padronização de processos são realizadas por diferentes propósitos e dependem de uma série de fatores, tais como recursos de TI, natureza do processo, seu nível de rotina ou estrutura, entre outros, os quais devem ser bem planejados. A melhor avaliação da dimensão foi no aspecto PC5, por se tratar de uma organização pública, as ações de controle de processos são percebidas como de responsabilidade da unidade de Auditoria Interna.

A dimensão descrição de processo (gráfico D3 na Figura 2) está relacionada com a modelagem e a documentação dos processos. Os respondentes concordaram parcialmente em todos os aspectos dessa dimensão, ainda que tenha ocorrido uma pequena variação em alguns. Nas perguntas PD2 e PD5, cinco gestores (de doze) responderam que não concordam, nem discordam. Na pergunta PD6, três responderam que discordam parcialmente.

A partir de uma busca realizada no *website* da organização não foi possível encontrar documentação que apresente os processos mapeados e modelados, somente os setores de Engenharia e Tecnologia da Informação publicaram processos mapeados, mas sem uma abordagem padronizada. Sendo assim, caso exista essa documentação, deve ficar restrita ao ambiente interno.

A modelagem dos processos, ao gerar os modelos de processo e sua documentação descritiva, fornece importantes ativos de conhecimento. A partir da análise das dimensões que compõe esta fase da organização, observa-se que a modelagem está fragilizada no tocante a determinação dos responsáveis e a padronização dos processos. Assim, embora a descrição dos processos identifique as atividades críticas, a

aplicação da gestão do conhecimento pode contribuir para a criação do conhecimento e geração de valor, combinando responsáveis pelos processos de acordo com as competências necessárias.

A dimensão medição de processos (gráfico D4 na Figura 2) quer saber se existe um sistema para medir e controlar processos, a fim de melhorá-los. Nota-se que para os participantes não está claro como ocorre a medição de processos na organização. Essa dimensão é considerada na literatura um fator crítico para o sucesso nas práticas de BPM. Nadarajah e Syed Kadir (2016) afirmam que o BPM só é completo quanto o gerenciamento de processos é medido usando iniciativas de orientação e melhorias contínuas.

Quanto a dimensão Tecnologia da Informação e Comunicação (gráfico D7 na Figura 2), os respondentes discordam parcialmente que a organização possua softwares para simulação e coordenação de processos e identificação de gargalos nos processos, apesar de concordarem parcialmente que a equipe está envolvida ativamente na melhoria dos processos. Diante dessa falta de alinhamento é importante ressaltar que a TI desempenha um papel fundamental na maturidade de BPM (Ongena; Ravesteyn, 2019), por isso a organização deveria usá-la para projetar, simular e executar processos e fornecer informações de medição em tempo real.

O IFC dispõe de um Sistema Integrado de Gestão (SIG), o estudo de Crescencio e Henkel (2018) revela que o IFC fez investimentos para informatização dos processos nas áreas Administrativas (SIPAC), de Recursos Humanos (SIGRH) e Acadêmica (SIGAA) na busca pela excelência da gestão e dos serviços prestados à sociedade. Apesar da indicação de importância estratégica do SIG para a gestão, o estudo apontou para insatisfação percebida pelos usuários, que pode ser um indicativo da discordância dos participantes no que tange a automatização dos processos organizacionais e o resultado insatisfatório dessa dimensão.

Os resultados obtidos indicaram que a organização não possui maturidade na medição dos processos, o que dificulta o endereçamento de esforços às melhorias necessárias. Dessa forma, parte do conhecimento gerado com a execução dos processos pode não estar sendo armazenado e compartilhado, limitando as ações para gestão dos processos críticos em conhecimento. No mesmo sentido, a falta de sistemas informatizados que atenda as expectativas estratégicas e a satisfação dos usuários (Crescencio; Henkel, 2018), causa uma forte limitação na integração entre a GC e a gestão dos processos, bem como o armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento.

A dimensão recursos e conhecimentos (gráfico D6 na Figura 2) evidenciou que embora os servidores do IFC estejam cientes dos processos e que exista algum tipo de comunidade para compartilhamento de conhecimentos e experiências, na percepção dos respondentes faltam pessoas e/ou recursos, assim como, capacitação para os funcionários. O processo de negócio é uma atividade complexa, intensiva em conhecimento e colaborativa (Seethamraju; Marjanovic, 2009) que demanda investimento

para melhorar. Os recursos são fundamentais para o conhecimento de processo e para criar uma cultura de orientação ao processo (Ongena; Ravesteyn, 2019).

A dimensão melhoria de processo (gráfico D5 na Figura 2) está relacionada com o esforço contínuo da organização para melhorar os processos e estabelecer um sistema que permita isso. Em vez de um design fixo, as abordagens modernas de BPM visam fazer com que uma organização adote um ciclo de melhoria contínua, além disso, fornecer os recursos certos, habilidades, educação e compartilhamento de conhecimentos são elementos essenciais do BPM (Ongena; Ravesteyn, 2019).

Na percepção dos respondentes as maiores falhas estão nos aspectos PI2 e PI4. Em geral, a maioria concordou parcialmente que a organização se esforça para a melhoria de processos, mas não parece estabelecer um sistema para isso e existe falha no envolvimento dos funcionários nessa atividade. As respostas mais uma vez indicam que o IFC não possui uma clara cultura de orientação ao processo e GC.

Conforme o modelo GCiBPM de Sena (2015), a otimização dos processos é obtida por modelos organizacionais que permitam a avaliação dos conhecimentos necessários à adaptação às mudanças de mercado. A partir dos resultados obtidos neste estudo de caso, o IFC não possui uma sistematização consolidada para monitoramento de resultados e tão pouco para verificação da aplicação dos conhecimentos para geração de valor. Essa deficiência, aliada ao baixo grau de envolvimento dos funcionários com a melhoria contínua, prejudica a identificação de novas oportunidades e a avaliação dos conhecimentos alocados, necessários para a evolução dos processos e do corpo de conhecimento daquela organização.

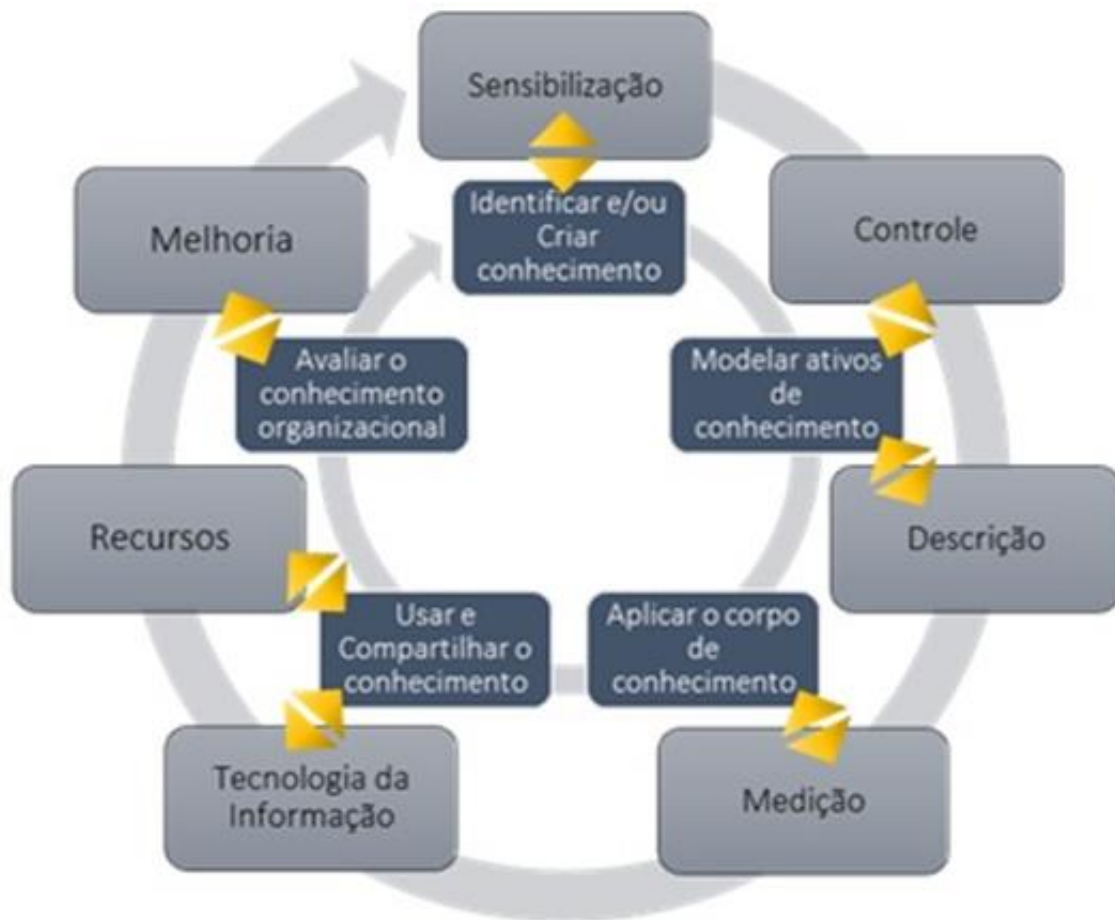


Figura 3. Fluxo de integração entre as dimensões de maturidade do processo com as fases da GC.
Fonte: os autores.

Em síntese, a análise da maturidade no gerenciamento de processos do IFC expôs uma série de aspectos frágeis, sendo que em todas as dimensões existem problemas a serem corrigidos. O estudo evidenciou principalmente a inexistência na padronização e documentação de processos e a falta do alinhamento estratégico no gerenciamento de processos. Com isso, devido a interdependência entre as fases, torna-se improvável que aconteça a correta medição, automatização e o monitoramento para melhoria contínua dos processos. Os recursos e o conhecimento não são aproveitados adequadamente ocasionando a necessidade de expedir maiores esforços para entrega dos resultados esperados.

Como pouco do processo organizacional do IFC está mapeado e ainda não documentado numa abordagem padronizada, a organização tem uma grande oportunidade de utilizar uma metodologia sistemática para realizar uma auditoria de conhecimento como primeiro passo para entender como o conhecimento é tratado nos processos de missão crítica. A gestão do conhecimento, portanto, pode contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia dos processos do IFC, potencializando o uso deste recurso e o alinhamento estratégico dos processos para obtenção de melhores resultados.

Seguindo o modelo de integração da GC e BPM revisados, na Figura 3 é proposto a integração das dimensões da maturidade de processos às fases de GC que foram detalhadas nesse estudo, como uma forma de melhorar a gestão da organização e conseqüentemente a sua criação de valor através de uma melhor gestão do conhecimento.


REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS





- Adamides ED, Karacapilidis N (2006). A knowledge centred framework for collaborative business process modelling. *Business Process Management Journal*, 12(5): 557-575.
- Armistead C, Meakins M (2007). Managing knowledge in times of organisational change and restructuring. *Knowledge and Process Management*, 1(14): 15-25.
- Bagnolesi FA, Longo RMJ, Queiroz C (2018). *O Passo a Passo da Gestão do Conhecimento: Metodologia, Processo de Implantação, Governança Corporativa e Construção de Indicadores*. 1 ed. Editora: Amazon, Brasil.
- Batista FF (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Editora: Ipea, Rio de Janeiro, Brasil.
- Beesley L, Cooper C (2008). Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. *Journal of Knowledge Management*, 12(3): 48-62.
- Bolisani E, Bratianu C (2018). The Emergence of Knowledge Management. In: *Emergent Knowledge Strategies. Knowledge Management and Organizational Learning*, vol. 4, Springer, Cham.
- Brajer-Marczak R (2016). Elements of knowledge management in the improvement of business processes. *Management-Poland*, 20(2): 242-260.
- Choi I, Jung J, Song M (2004). A framework for the integration of knowledge management and business process management. *International Journal of Innovation and Learning*, 1(4): 399-408.
- Crescencio M, Henkel RC (2018). Satisfação do usuário do Sistema Integrado de Gestão das Atividades Acadêmicas: um estudo no Instituto Federal Catarinense. In: *Anais do XXI SEMEAD, São Paulo: USP*. Disponível em: <https://login.semead.com.br/21semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=170>. Acesso em 10 mai. 2020.
- De Boer FG, Müller CJ, Ten Caten CS (2015). Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices. *Business Process Management Journal*, 21(4): 908-927.
- Elzinga DJ, Horak T, Lee C, Bruner C (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2): 119-128.

- Froger M, Bénaben F, Truptil S, Boissel-Dallier N (2019). A non-linear business process management maturity framework to apprehend future challenges. *International Journal of Information Management*, 49(1): 290-300.
- Gaviria-Marin M, Merigó JM, Baier-Fuentes H (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting ; Social Change*, 140(1): 194-220.
- Goldkuhl G, Lind M (2008). Coordination and transformation in business processes: towards an integrated view. *Business Process Management Journal*, 14(6): 761-777.
- Gulledge TR, Sommer R A (2002). Business process management: Public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4): 364-376.
- Ko RKL, Lee SSG, Lee EW (2009). Business process management (BPM) standards: A survey. *Business Process Management Journal*, 15(1): 744-791.
- Lee RG, Dale BG (1998). Business process management: A review and evaluation. *Business Process Management Journal*, 4(3): 214-225.
- Lee WB, Shek V, Cheung B (2007). Auditing and Mapping the Knowledge Assets of Business Processes: An Empirical Study. In: Zhang Z, Siekmann J (Eds). *Knowledge Science, Engineering and Management. Lecture Notes in Computer Science*, 4798(1), Springer, Berlin, Heidelberg.
- Mahendrawathi ER, Hanggara BT, Astuti HM (2018). Model for BPM implementation assessment: evidence from companies in Indonesia. *Business Process Management Journal*, 25(5): 825-859.
- McCormack K, et al. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5): 792-815.
- Nadarajah D, Syed Kadir SLA (2016). Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*, 22(6): 1069-1078.
- Nonaka I (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- Ongena G, Ravesteyn P (2019). Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal*, 26(1): 132-149.
- Proença D, Borbinha J (2018). Maturity model architect: A tool for maturity assessment support. *20th IEEE International Conference on Business Informatics*, Vienna, 42-51.
- Rosenkranz C, et al. (2009). Towards a Framework for Business Process Standardization. In: Rinderle-Ma S, Sadiq S, Leymann F (Eds). *Business Process Management Workshops. BPM 2009. Lecture Notes in Business Information Processing*, v. 43. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Seethamraju R, Marjanovic O (2009). Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. *Business Process Management Journal*, 15(6): 920-936.

- Sena MAC (2015). Processos de Conhecimento como parte integrante dos Processos de Negócios: Um modelo aplicado fundamentado na integração entre Gestão do Conhecimento e *Business Process Management*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Steil AV (2007). Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas. Florianópolis: Instituto Stela, *Technical Report*.
- Titi Amayah A (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3): 454-471.
- Trierveiler HJ, Sell D, Pacheco RCS (2015). A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio. Florianópolis: Navus, 5(1): 113-126.
- Trkman P (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2): 125-134.
- Van Der Aalst WMP (2013). Business Process Management: A Comprehensive Survey. *ISRN Software Engineering*, 2013(1): 1-37.
- Vom Brocke J, Rosemann M (Eds.) (2015). *Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Widmann V, Waal B, Ravesteyn P (2018). How Do BPM Maturity and Innovation Relate in Large Companies? In: Rocha Á, Adeli H, Reis LP, Constanzo S (Eds.) (2018). *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*, Advances in Intelligent Systems and Computing, 3(1), Springer.
- Zairi M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1): 64-80.

O Nudge no design de conteúdo no aplicativo de idiomas Duolingo

 10.46420/9786588319451cap9

Karoline de Macedo Santos^{1*} 
 Kleiton Luiz Nascimento Reis² 
 Maria José Baldessar³ 
 Adilson Albuquerque⁴ 

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) consolidaram uma rede de conexões globais, dinâmicas e de fácil interação, provocando uma transformação no modo de viver, nas relações sociais, no mundo do trabalho, lazer e, nas práticas de ensinar, aprender e produzir conhecimento. No ensino, propiciou um melhor desenvolvimento da educação a distância – EAD, englobando as diversas faixas etárias, sociais e econômicas, com o surgimento de formas pedagógicas, visando abranger os grupos que necessitam de aperfeiçoamento e capacitação profissional. Nesses grupos, encontram-se profissionais que, limitados pelo espaço geográfico, pelo tempo e por outros fatores que tornam impossível a sua presença em uma sala de aula, buscam o ensino EAD como forma de continuar seu processo educacional. Para suprir essa necessidade, um dos caminhos são os chamados cursos autoinstrucionais, entendidos como aqueles que visam garantir a autonomia e independência do indivíduo, a partir de um desenho autoexplicativo, que abordem temáticas de maneira simples e objetiva, sem a participação direta de professores e tutores.

O grande desafio que se coloca é como possibilitar que esse processo possa acontecer de maneira criativa e ajustada à realidade do indivíduo através de diferentes meios, com o intuito de elevar os níveis motivacionais e de engajamento, com o propósito de proporcionar experiências mais efetivas e relevantes ao sujeito de maneira que possa criar condições para que se torne um espaço de interatividade, ainda que em um ambiente marcadamente autônomo. Uma das possibilidades que se apresentam é a utilização dos nudges para a construção da arquitetura da escolha. Esse sistema apropria-se de elementos motivacionais

¹ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail: karoline.contato@gmail.com

² Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail: kleitonluiz.reis@gmail.com

³ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail: mbaldessar@gmail.com

⁴ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail: albuquerque.filosofo@gmail.com

(dinâmicas, mecânicas e componentes) para aplicação em diferentes contextos. Por isso é importante ressaltar que:

Esse nudge, na nossa concepção, é um estímulo, um empurrãozinho, um cutucão: É qualquer aspecto da arquitetura de escolhas capaz de mudar o comportamento das pessoas de forma previsível sem vetar qualquer opção e sem nenhuma mudança significativa em seus incentivos econômicos (Thaler, 2019).

É uma nova via que busca facilitar a aprendizagem, a comunicação, a disseminação e a criação do conhecimento, uma vez que tem a capacidade de comprometer seus participantes no caminho que pretendem seguir. A criação dos ambientes e artefatos que exploram os nudges são complexos e exigem um trabalho interdisciplinar com o envolvimento de profissionais de diferentes áreas e saberes.

Dentro desse sistema é importante criar nudges que possuam maior probabilidade em ajudar o aluno e não em prejudicar. Outro ponto a ser levado em consideração é que para esse “empurrão” acontecer ele precisa possuir um baixo custo para ser considerado um nudge.

Por conta disso, empresas e organizações de diferentes setores têm utilizado essas ferramentas alternativas para encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, com o intuito de familiarizarem-se com as novas tecnologias, agilizarem os processos de aprendizagem e a tomada de decisão. Com isso, as formas cognitivas com que o indivíduo aprende, percebe e se relaciona com o mundo, passa a acontecer de maneira criativa e ajustadas à sua realidade, através de diferentes meios com o intuito de elevar os níveis motivacionais e de engajamento para proporcionar experiências mais efetivas e relevantes. A exploração por diferentes e criativas formas torna-se interessante porque elas têm o poder de integrar e motivar os agentes nos amplos e diversos contextos de aprendizagem tornando-a mais significativa e a arquitetura da escolha faz muito bem esse papel.

Diante desse cenário, este trabalho tem por objetivo identificar os elementos nudges utilizados no aplicativo de ensino de idiomas Duolingo para engajar os usuários. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma investigação de abordagem qualitativa, adequada quando se pretende explorar aspectos subjetivos de um tema de estudo (Duarte, 2006).

Este estudo foi dividido em duas etapas. Na primeira, o procedimento utilizado foi o levantamento bibliográfico, para compreender melhor os constructos de design de conteúdo, arquitetura da escolha e nudges, e, assim, a importância do elemento nudge para o engajamento dos alunos no curso. Na segunda etapa, o procedimento adotado foi a indicação dos elementos que funcionam como nudges no sistema avaliado, a partir do aporte teórico adotado na etapa anterior.

DESIGN DE CONTEÚDO

O conteúdo é elemento fundamental quando o assunto é educação a distância, principalmente em cursos autoinstrucionais, já que não há a presença do professor ou de um tutor. Nesse contexto, o design de conteúdo é a área responsável pela organização da informação e como ela é apresentada ao leitor buscando levá-lo a agir de determinada maneira.

Em um curso, o conteúdo deve ser claro e objetivo, para garantir que o receptor da informação irá compreendê-la de forma adequada. Para que isso seja possível, além do teor do conteúdo, é preciso que seu design favoreça sua compreensão. Porém, considerando que o aprendizado segue o ciclo de quatro etapas proposto por David A. Kolb (1976) em sua perspectiva construtivista, o professor possui o papel fundamental de prover aos alunos a experiência concreta e reflexão necessárias para garantir que irão conseguir fazer as correlações necessárias com o conteúdo teórico para melhor compreendê-lo e aplicá-lo. Mas como fazer isso em cursos autoinstrucionais, isto é, que não contam com o suporte de um professor?

Vamos analisar um estudo empreendido por Solvie e Kloek (2007) em que, considerando o ciclo de aprendizagem conforme proposto por David A. Kolb (1976), propuseram fazer um curso de treinamento de métodos de ensino a professores utilizando a tecnologia, sem o auxílio de um orientador. Para criar experiências concretas, foram utilizados áudios e vídeos sobre experiências com diversos modelos de ensino e era esperado que os professores fizessem conexões com conhecimentos prévios, inclusive com seu próprio desenvolvimento de alfabetização, e assim fomentar discussões entre eles e a reflexão os métodos. Para colaborar com a conceituação abstrata, eram disponibilizados aos professores em ambientes virtuais materiais teóricos sobre os quais podiam associar as experiências e reflexões ao conhecimento teórico sobre os modelos e, assim, poderem, em seguida, aplicar esse conhecimento em seus métodos de ensino, como na elaboração de planos de aula ou atividades para os alunos.

Outro método utilizado para desenvolver o design do conteúdo é baseado no nível do aluno. Jeong e Kim (2009) defendem que o aprendizado deve se adequar às habilidades dos alunos e que os métodos de desenvolvimento de conteúdos de aprendizagem devem se ajustar aos níveis de cada estudante. Para os autores, um conteúdo de qualidade está diretamente relacionado à construção de níveis de dificuldade e dos objetivos de aprendizagem a serem alcançados com base nos conteúdos das tarefas e nas condições de aprendizagem e do ambiente.

Jeong e Kim (2009) ainda criticam a inserção de games e simulações em conteúdos educacionais digitais como forma de induzir o interesse dos alunos, pois isso não muda o caráter unidirecional do conteúdo e sua não consideração do nível do aluno. Para os autores, o conteúdo deve ser desenhado respeitando os níveis dos alunos, e assim a disponibilização e a forma do conteúdo dependerá da avaliação do nível do

aluno a partir de tarefas anteriores, dessa forma controlando o progresso da aprendizagem de acordo com as diferenças de cada aluno.

É possível perceber, portanto, que a forma como o conteúdo é transmitido faz diferença no aprendizado e, portanto, deve ser levado em consideração no momento de desenvolver conteúdos de cursos autoinstrucionais online, principalmente. Afify (2018) corrobora com essa afirmação, mas defende a utilização de mapas conceituais digitais para o desenvolvimento de conteúdos em cursos online, de forma a garantir o melhor gerenciamento da informação por parte dos alunos.

[...] muitas pesquisas argumentam que os mapas conceituais digitais atenderam às necessidades dos alunos e da equipe de professores ao organizar o conteúdo de materiais digitais. [...] Além disso, eles fornecem aos alunos um método que os ajuda a construir trilhas óbvias através de fontes ligadas no mapa conceitual e controlar a sequência organizando as fontes de aprendizado. Além disso, mapas conceituais fornecem uma interface flexível de acesso ao conteúdo e facilitam o acesso ao conteúdo digital sem esgotar a memória operacional do aluno (Afify, 2018).

Segundo Novak (1998 *apud* Afify, 2018), o desenvolvimento de mapas conceituais para o design e a produção de conteúdos também baseia-se em uma perspectiva construtivista, já que a ideia é permitir que os alunos organizem e reformulem o conhecimento por conta própria e os representem a partir das atividades propostas, sem a ajuda do professor.

De forma geral, Afify (2018) afirma que mapas conceituais são ferramentas gráficas utilizadas de organizar e representar a informação de forma visual, utilizando qualquer formato de conteúdo (textos, imagens, vídeos, áudios, etc.) e recursos de interatividade, criando hierarquias, conexões e relações que devem guiar o leitor a atingir, a partir de suas próprias capacidades e na sua velocidade, um objetivo previamente estabelecido.

Para isso, o primeiro passo é compreender qual problema o designer do conteúdo deseja-se resolver, isto é, o que se espera que o aluno aprenda ao final do curso. Com base nisso, o conteúdo deve ser desenhado de forma a conduzi-lo até atingir o objetivo final do curso, sem que perca seu interesse ou atenção no decorrer do caminho.

Estudos e pesquisas relevantes para o desenvolvimento do conteúdo de E-learning verificaram a necessidade de desenvolver novos acessos, estratégias, métodos e ferramentas que desenvolvam conteúdos eletrônicos essenciais para diversos ambientes de EAD. (Afify, 2018).

É nesse aspecto que a utilização de *nudges* pode ser eficiente, pois sua implantação é geralmente fácil e barata e esses elementos ajudam a guiar o comportamento do leitor de maneira previsível, mas sem impedi-lo de escolher outra opção de caminho, caso julgue interessante e necessário.

O NUDGE NO DESIGN DE CONTEÚDO DE CURSOS AUTOINSTRUCIONAIS

O *nudge* é um elemento que está intimamente relacionado ao conhecimento, que é trazido para refazer o caminho da escolha do usuário e incentivá-lo a uma nova tomada de decisão, criada pela Arquitetura da Escolha. Segundo Thaler:

Um arquiteto de escolhas tem a responsabilidade de organizar o contexto no qual as pessoas tomam decisões. (...) Se você faz a cédula de votação usada para escolher candidatos, você é um arquiteto de escolhas. Se você é médico e vai explicar as opções de tratamentos disponíveis para um paciente, você é um arquiteto de escolhas (Thaler, 2019)”.

O *nudge* é o “empurrãozinho” que irá ajudar para que um item seja escolhido e não o outro. É uma estrutura valiosa para mudar a arquitetura de escolha dos indivíduos, sendo que um dos pressupostos é ter um custo baixo e um alto impacto. É, por isso, que o *nudge* auxilia no processo da construção do conhecimento e na solução de problemas (a solução enquanto resposta que obteve êxito já pode ser vista como um novo conhecimento), na promoção de aprendizagens e na interação com o contexto onde está inserido.

O *nudge* é, portanto, uma atividade geradora de conhecimento, já que adiciona valor e permite a busca de soluções criativas. Só que nem sempre ele é identificado por quem o cria. Quando isso acontece, um novo conhecimento pode ser gerado - inclusive dentro do ambiente organizacional. Neste caso, no ambiente de trabalho, por parte dos empregados, quando há um aperfeiçoamento constante dos processos de produção, a integração de novas técnicas e metodologias, a experimentação e a importação de *know-how* (Nonaka; Takeuchi, 2004). A busca de soluções criativas só é possível em um contexto onde o indivíduo vive a história como um dos protagonistas e pode assim interferir no seu fluxo tornando o processo de aprendizagem e a produção de conhecimento possível, mesmo que para tal intento seja necessário criar condições para o fomento das escolhas as serem realizadas.

A criação dos ambientes e artefatos que exploram o *nudge* não é fruto de uma única área, mas exige o envolvimento de diferentes profissionais e saberes, tais como pedagogia, designer instrucional, psicologia, artes, tecnologia da informação e comunicação, entre outras. Em tal espaço, os caminhos a serem trilhados pelos indivíduos nem sempre são os mesmos, pois cada um segue uma dinâmica própria. Uma abordagem interdisciplinar favorece o desenvolvimento das diferentes escolhas, da criatividade e a pluralidade de respostas, possibilitando variados olhares para um mesmo fato ou contexto.

O pensar como em um tabuleiro de opções, mas de forma cuidadosa, com a intenção de se resolver problemas e encorajar a aprendizagem, usando para isso, todos os elementos que possam dar um “empurrãozinho” de maneira apropriada à prática determinada. Também é necessário realizar uma abordagem interdisciplinar, considerando a possibilidade das relações existentes entre os diversos campos

de conhecimento contribuir para uma visão mais ampla da realidade e para a busca de soluções significativas aos problemas enfrentados pelos sujeitos, contextualizando os conteúdos frente às exigências de uma sociedade democrática. Levantando questões, abrindo pista, intervindo construtivamente na realidade, favorecendo o pensar antes, durante e depois da ação e, conseqüentemente, na construção da autonomia intelectual (Cordeiro; Silva, 2005).

Os ambientes virtuais de aprendizagem, por meio de mídias interativas como os *nudges*, possibilitam uma maior conexão entre indivíduos e máquinas. A disposição de plataformas como mera forma de repositório de conteúdos não é suficiente para dar respostas às indagações atuais. “A interatividade é o ponto chave nesta nova era, focando, principalmente, a participação ativa dos usuários” (Bieging; Busarello, 2004).

As novas tecnologias interativas modificam a natureza da mensagem, o papel do emissor e a relação do usuário (receptor) com a imagem, com o texto, com o conhecimento.

Quanto ao emissor, este assemelha-se ao próprio *designer de software* interativo: ele constrói uma rede (não uma rota) e define um conjunto de territórios abertos a navegação e dispostos a interferências e modificações, vindas da parte do receptor. Este, por sua vez, torna-se ‘utilizador’, ‘usuário’ que manipula a mensagem como co-autor, co-criador, verdadeiro conceptor (Silva, 2007).

Os receptores tornaram-se incapazes de acompanhar argumentos lineares. A vida social do dia a dia remete a tomada de decisões constantes. Orientar essa tomada de decisão em ambientes virtuais de aprendizagem poderá propiciar um maior engajamento por parte do indivíduo na busca do conhecimento.

Os mecanismos de *nudges* procuram alinhar os interesses dos criadores dos artefatos e objetos com as motivações dos usuários. Neste aspecto, os elementos que contribuem para a motivação do indivíduo são identificados como intrínsecos e extrínsecos (Busarello, 2016). O desafio que se coloca na criação de ambientes e artefatos que exploram a tal perspectiva é saber como estimular efetivamente as duas formas de motivação. Daí a necessidade de um trabalho em conjunto entre as diferentes áreas de conhecimento como psicologia educacional, pedagogia, designer instrucional/educacional, TICs, entre outras.

O uso de *nudges*, embora esteja relativamente no início no campo da educação e necessite de mais estudos, apresenta-se como um grande aliado no aumento do engajamento e da motivação dos alunos de cursos presenciais e online.

Ocorre uma transposição das aulas do modelo tradicional para o modelo online ou ambientes virtuais, utilizando as tecnologias digitais sem modificar a sua essência de transmissão do conteúdo de um (professor) para muitos (alunos). Mudança cultural requer tempo e espaço de experimentação e de reflexão. Nesse sentido, propostas de integração das metodologias ativas, sempre que possível apoiadas em mídias do conhecimento, apresenta-se como forma de oferecer diferentes experiências de aprendizagem, são consideradas estratégicas adequadas para lidar com esses desafios. Entretanto,

“precisamos pensar na integração das tecnologias digitais de forma criativa e crítica, permitindo que elas possam ser usadas em todo o seu potencial, oportunizando aos alunos um ensino mais personalizado, significativo e colaborativo” (Bacich, 2017).

O USO DE NUDGES NO DUOLINGO

O desenvolvimento acelerado da tecnologia aliado às mudanças no comportamento do consumidor na busca por mais capacitação e qualificação, principalmente de idiomas, levou a um aumento de disponibilidade de cursos online de idiomas. Um desses cursos é o oferecido pelo aplicativo Duolingo, com mais de 7,7 milhões de downloads na loja de aplicativos do Google. O Duolingo utiliza como estratégia o uso de *nudges* para prender a atenção do aluno e incentivá-lo a permanecer no curso.

Logo no cadastro, o aplicativo já começa a apresentar vários *nudges* para auxiliar o usuário. O primeiro é pré-marcar a meta de tempo de estudo que o usuário deve escolher. Independente da motivação dos administradores do aplicativo, com uma opção pré-marcada, o usuário recebe um “empurrão” para escolher esta meta, não tendo que investir muito tempo e esforço para tomar esta decisão. Como Thaler (2019) propõe, a organização e as informações dos elementos na tela ajudam o usuário a escolher a melhor opção para si.

Ter uma meta escolhida é importante por dois fatores. O primeiro para que o aplicativo possa ter argumentos para engajar o usuário no futuro, utilizando o argumento de batimento de meta na comunicação do aplicativo para incentivar o usuário a prosseguir em seus estudos. O segundo, pois conversa com o que afirmam Jeong e Kim (2009), de que o aprendizado deve se ajustar às habilidades ao nível dos alunos. Além disso, já neste momento o Duolingo pede acesso às notificações do aparelho do usuário, trazendo uma comunicação relacionada. Esse elemento, juntamente com a escolha de meta feita pelo usuário, busca auxiliar o aluno a cumprir sua meta de estudos e manter o engajamento com o aplicativo.



Figura 1. Nudges no cadastro do Duolingo. Fonte: Banco de dados dos autores (2019).

Outro *nudge* utilizado pelo aplicativo é o que busca evitar que o usuário saia sem terminar a lição que começou. Com uma notificação via pop-up o aplicativo informa que o usuário perderá todo o seu progresso caso desista naquele ponto e o obriga a confirmar que quer fazer isso. Essa notificação dentro do próprio aplicativo, de baixo custo para os administradores, é uma forma simples de fazer o usuário refletir se vale a pena abandonar seu progresso no meio e motivá-lo a continuar seu aprendizado do idioma.

Um importante *nudge* utilizado pelo aplicativo são as notificações no celular, que avisam o usuário sobre as lições que faltam ser finalizadas, porém utilizando na comunicação seu avanço nos objetivos diários e semanais. As notificações via *push*, isto é, aquelas que são enviadas para o celular do usuário, servem para avisar o usuário sobre determinado assunto e ajudá-lo a tomar uma decisão mais rapidamente. Com isso, o usuário poderá ser lembrado das lições que precisa finalizar e seu avanço no aprendizado.

Além das notificações, o aplicativo possui uma ferramenta de comparação do progresso do usuário com seus amigos, para criar um espírito saudável de competição e assim incentivar o usuário a manter o engajamento no aplicativo e continuar evoluindo no aprendizado de uma nova língua. Essa ferramenta apresenta ao aluno de forma interativa (Silva, 2007) seu nível de aprendizagem (Jeong e Kim, 2009), dando mais um incentivo para que continue o progresso dos seus estudos.

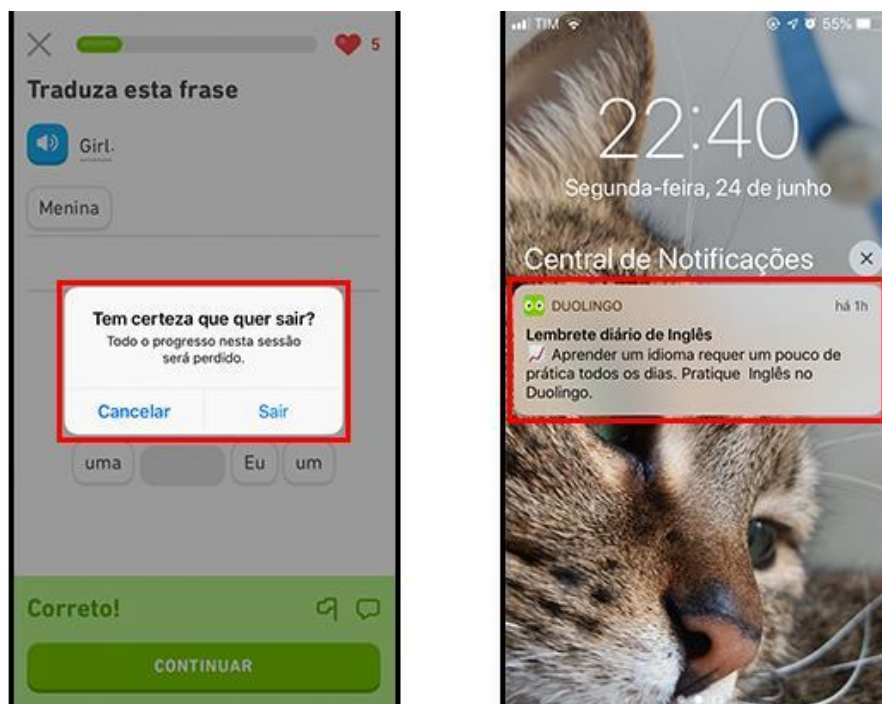


Figura 2. Nudges nas notificações do Duolingo. Fonte: banco de dados dos autores (2019).

O aplicativo utiliza diversos elementos de “empurrão” para ajudar o usuário a manter seu engajamento no processo de aprendizagem. Um desses elementos é indicar, após o final de cada lição, o quanto o usuário precisa completar para finalizar seu objetivo diário e dá a ele um botão para continuar. Além disso, o aplicativo oferece emblemas, *badges* e medalhas como formas de incentivo ao usuário. Esses elementos são formas de premiação pelo usuário manter-se engajado no aplicativo e ter evoluído em seu aprendizado.

A partir desses levantamentos foi possível identificar a utilização, em diversos momentos, do uso de *nudges* no design do conteúdo do aplicativo do Duolingo. Este uso inicia desde o cadastro do usuário, demonstrando uma preocupação desde o primeiro uso do aplicativo em prender a atenção do usuário e mantê-lo engajado até que ele experimente o real valor do aplicativo, que é reconhecer que está aprendendo.

Ao longo da jornada de aprendizado do usuário, é possível também notar o uso de diversos elementos com função de *nudge*. Esses elementos têm a função de manter os usuários engajados e para incentivá-los a voltarem com determinada frequência a usarem o aplicativo e concluírem suas lições.

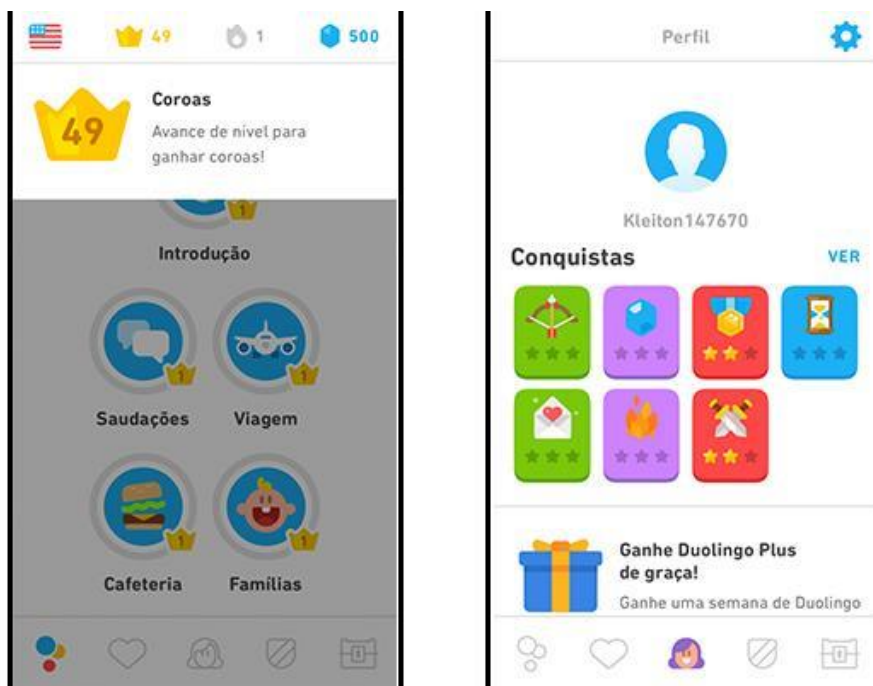


Figura 3. Nudges nas recompensas do Duolingo. Fonte: Banco de dados dos autores (2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as novas tecnologias e a enxurrada de informações é necessário o desenvolvimento de técnicas que possam prender a atenção e ao mesmo tempo tenham a capacidade de motivar o aluno dentro do ambiente de aprendizagem virtual. Sem essa relação de interação é quase impossível um curso autoinstrucional ter um desempenho satisfatório. É por isso que o presente trabalho procurou abrir caminhos para entender como o uso de *nudges* pode ajudar a construir um caminho mais favorável ao usuário pelo ambiente EAD.

A revolução da educação está acontecendo todos os dias, formas variadas de passar o conhecimento são apresentadas através do uso de diversas ferramentas e dentro desse contexto o uso dos *nudges* e da arquitetura da escolha traz a possibilidade de compreender o comportamento do usuário e estimulá-lo a uma melhor aprendizagem.

Neste trabalho, apesar de conseguirmos identificar com clareza o uso de diversos elementos que funcionam como *nudges* no aplicativo Duolingo, não foi possível aferir a eficiência do uso desses elementos no design do conteúdo do aplicativo do Duolingo e nem promover comparações com aplicativos semelhantes, ficando esse desafio para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afify, Mohammed (2018). E-learning content design standards based on interactive digital concepts maps in light of meaningful learning theory and constructivist learning theory. *Journal of Technology and*

Science Education, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 5-16. Retirado de <http://www.jotse.org/index.php/jotse/article/view/267>.

Bacich, Lilian (2017). Desafios e possibilidades de integração das tecnologias digitais. *Revista Pátio*, no 81, p. 37-39. Retirado de <https://loja.grupoa.com.br/revista-patio/artigo/13063/desafios-e-possibilidades-de-integracao-das-tecnologias-digitais.aspx>

Biegging, P.; Busarello, R. I., et al (2014). *Interatividade nas TICs: abordagens sobre mídias digitais e aprendizagem*. São Paulo: Pimenta Cultural.

Busarello, R. I. (2016). *Gamification: princípios e estratégias*. São Paulo: Pimenta Cultural.

Cordeiro, B. M. P. ; Silva, S. S. (2005). *Direitos Humanos: referencial prático para docentes do Ensino Policial*. 2a Ed. Brasília: CICV.

Duarte, J. (2014). Entrevista em profundidade. In: Duarte, José; Barros, Antonio. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 380 p.

Jeong, Hye-Jin; Kim, Yong-Sung (2009). E-Learning Content Design and Implementation based on Learners' Levels. *Polibits*, 39, pp.59-64. Retirado de http://www.cidetec.ipn.mx.com/polibits/2009_39/39_09.pdf.


Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall. Retirado de https://www.researchgate.net/profile/David_Kolb/publication/235701029_Experiential_Learning_-_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development/links/00b7d52aa908562f9f000000/Experiential-Learning-Experience-As-The-Source-Of-Learning-And-Development.pdf.

Nonaka, I.; Takeuchi, H (2004). *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil. Silva, Marco (2007). *Sala de aula interativa*. Rio de Janeiro: Quartet.

Solvie, P.; Kleck, Molly (2007). Using Technology Tools to Engage Students with Multiple Learning Styles in a Constructivist Learning Environment. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 7(2), 7-27. Retirado de <https://citejournal.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/04/v7i2languagearts1.pdf>.


Thaler, Richard (2019). *Nudge*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Cidades Inteligentes: Percepções e Definições em uma Análise Sistemática da Literatura

 10.46420/9786588319451cap10

Andreici Diani Vedovatto Vitor^{1*} 

Eduardo Moreira Costa² 

Jamile Sabatini Marques³ 

Luciana Hervoso⁴ 

INTRODUÇÃO

Cosmopolita, urbano, citadinos são adjetivos sinônimos para definir pessoas que vivem em cidades. Hoje, segundo o relatório da ONU⁵ elas representam mais de 54% da população mundial, e estima-se aumentar para 66% até 2050. Curiosamente, apesar de representar aproximadamente apenas 2% do espaço geográfico, as cidades produzem 80% das emissões de gases de efeito estufa (GEE) e consomem 80% dos recursos mundiais (Lara, Costa, Furlani e Ygitcanlar, 2016; OECD, 2012).

Cenas do cotidiano de grandes centros urbanos como São Paulo, Cidade do México e Istambul, especialmente no que tange o transporte público e mobilidade, parecem ilustrar episódios saídos de séries como *The Walking Dead*⁶, e representam apenas um dos inúmeros problemas desses territórios.

Dados e realidades como essas, somados a preocupação de entender e solucionar os problemas urbanos e sociais das grandes cidades fomentaram universidades, empresas e governos a estudar e pensar modelos de cidades inteligentes e aptas a receber e gerir seus moradores (Lara, Costa, Furlani e Ygitcanlar, 2018; Nielssen, 2019; Maroula et al, 2018 e Chourabi et al, 2012).

Assim, surge o que chamamos hoje de *Smart City* (SC) ou Cidades Inteligentes no Brasil, um termo complexo para problemas complexos das cidades. A expressão tem sua origem contemporânea no movimento de “crescimento inteligente” dos anos 90 - referência à urbanização sustentável. No entanto, passadas mais de duas décadas as Cidades Inteligentes e seu desenvolvimento ainda não foram adequadamente conceituados. Apesar dos esforços para conceituar SC em muitos campos de pesquisa e

¹ E-mail: andreici@unochapeco.edu.br.

² E-mail: educostainovacao@gmail.com.

³ E-mail: jamilesabatini@gmail.com.

⁴ E-mail: lucianahervoso@gmail.com.

⁵ Organização das Nações Unidas. World Urbanization Prospects 2018. Disponível em: <https://population.un.org/wup/>. Acessado em 18 de agosto de 2019.

⁶ Série de televisão dramática e pós-apocalíptica norte-americana, desenvolvida por Frank Darabont e baseada na série em quadrinhos de mesmo nome.

estudos, a maioria das definições tem sido ambígua ou duplicada (Lara, Costa, Furlani e Ygitcanlar, 2018; Min, Yoon e Furuya, 2019; Eger, 2009; Albino Bernardi e Dangelico, 2015).

A ausência de uma definição clara tem possibilitado que cidades pelo mundo se autoproclamem Smart City, muitas vezes em uma ação clara de marketing (Anthopoulos, 2017). Esse tipo de situação incentivou Hollands a realizar uma provocação crítica, pedindo à verdadeira cidade inteligente que, por favor, se levante (2008).

Fazendo uma pesquisa rápida na Plataforma Scopus⁷, buscando pelo termo “Smart Cit*” no campo keyword, são apresentados mais de 12 mil trabalhos em 25 áreas do conhecimento em mais de 120 países do mundo. Logo, fica fácil entender a dificuldade dos pesquisadores e stakeholders em convergirem para um conceito único sobre o tema.

Essa dificuldade é especialmente percebida pela Guerra-Fria travada pelos clãs que acreditam que Smart City está centrada especialmente em soluções de Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC, em contraste aos que defendem que o foco são PESSOAS (Min, Yoon e Furuya, 2019; Cardullo e Kitchin, 2019; Bednarska-Olejniczak, Olejniczak e Svobodová, 2019). No entanto, muitos autores concordam que as TICs ou outras tecnologias devem ser consideradas como um meio para alcançar determinados fins, em vez de um fim em si mesmo (Nilssen, 2019; Deakin, 2014, Hollands, 2009).

Uma abordagem bastante completa de SC, e respeitada por vários pesquisadores é de Caragliu et al. que afirma que:

Nós acreditamos que uma cidade é inteligente quando investimentos em capital humano e social e infraestrutura de comunicação tradicional (transporte) e moderna (TIC) impulsionam o desenvolvimento econômico sustentável e uma alta qualidade de vida, com uma gestão inteligente dos recursos naturais, através de governança participativa (2009).

Desta forma, este estudo tem um duplo objetivo: primeiro, buscar por meio de uma revisão sistemática em artigos internacionais os conceitos e definições utilizados pelos pesquisadores para o termo Smart City; e, segundo mapear características e pensamentos convergentes destes pesquisadores, buscando entender e contribuir para o delineamento de um conceito global de Cidade Inteligente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à definição metodológica, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. Denzin e Lincoln (2005, *apud* Merriam, 2009) definem que o método qualitativo busca “compreender ou interpretar fenômenos em termos dos significados que as pessoas trazem para eles”.

Classifica-se como descritivo com etapa exploratória por meio bibliográfico (Gil, 2002; Marconi; Lakatos, 2009), pois preocupa-se em buscar evidências científicas a respeito dos conceitos e entendimentos

⁷ Scopus é uma base de dados bibliográfica de artigos científicos, de propriedade da Elsevier.

anteriormente estudados e apresentados sobre *Smart City*. Utiliza-se da revisão sistemática integrativa pois objetiva clarificar conceitos com base em publicações científicas qualificadas para delinear o tema abordado (Sampaio; Mancini, 2007).

Para Greenhalgh (1997) a revisão sistemática é definida “como uma síntese de estudos primários que contém objetivos, materiais e métodos claramente explicitados e que foi conduzida de acordo com uma metodologia clara e reprodutível”, sendo assim, sua relevância se intensifica por apresentar uma sequência de etapas pré definidas, com técnicas padronizadas, especificadas e passíveis de reprodução. Da mesma maneira, a revisão integrativa da literatura é um método de pesquisa de revisão sistemática que permite sintetizar diversos assuntos já publicados sobre um determinado tema, contribuindo para a geração de novos conhecimentos (Mendes, Silveira; Galvão, 2008).

Na qualidade de uma pesquisa teórica, realizou-se a identificação e análise dos estudos já realizados sobre conceituação de *Smart City*, promovendo um diálogo subjetivo entre diferentes autores (Freire, 2013). A partir das análises pôde-se realizar a síntese dos entendimentos sobre *Smart City* levando a uma melhor compreensão na avaliação dos conceitos e propostas dos diferentes autores.

COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para o planejamento da revisão sistemática, foi elaborado o protocolo da pesquisa bibliográfica contemplando: pergunta da revisão; critérios de inclusão e exclusão; estratégias de buscas e critérios para a avaliação crítica. Desta forma, definiu-se como pergunta de pesquisa: quais os principais conceitos de *Smart City*?

Dando sequência, para obtenção do corpo de literatura da revisão foram aplicadas buscas nos bancos de dados Scopus e SciELO⁸ - definidos como databases mais relevantes para pesquisa - limitadas as publicações dos últimos cinco anos e utilizando as keywords: Concept* and “Smart Cit*” as buscas retornaram 218 estudos ao total, apresentados na Tabela 1:

Tabela 1. Estudos retornados* nos bancos de dados Scopus e SciElo. Fonte: os autores.

Banco de dados	Nº de estudos	Nº de artigos	Acesso Gratuito
Scopus	196	59	51
SciElo	22	21	21

*Buscas realizadas no dia 28/07/2019.

Para a construção da revisão sistemática foram definidos como documentos de estudos apenas artigos disponíveis na plataforma Scopus, devido a sua relevância internacional e por apresentar um

⁸ O Scientific Electronic Library Online é um portal de revistas brasileiras que organiza e publica textos completos de revistas na Internet. Produz e divulga indicadores do uso e impacto desses periódicos.

número maior de publicações - critério de exclusão - resultando em um total de 51 documentos. Sobre estas 51 publicações, foi realizado um mapeamento com o objetivo de compreender a evolução da produção científica sobre conceitos de *Smart City*, apresentando especialmente ONDE e com que FREQUÊNCIA o tema foi estudado.

Finalizando a definição dos estudos, foram identificados e excluídos 34 trabalhos por terem sido considerados fora de contexto. A revisão e seleção considerou os estudos que têm potencial em contribuir com a pergunta de pesquisa. Como forma de seleção, foram lidos os resumos de todos os artigos encontrados pelos autores deste trabalho, e selecionados 17 artigos para análise total devido ao potencial de informações pertinentes ao objetivo desta pesquisa.

Foram utilizados como critérios de exclusão: falta de conceituação para o termo *Smart City* e/ou estudos com foco e direcionamento a questões específicas de *Smart City*. Por exemplo, foi excluído da análise descritiva o artigo “Using a smart city IOT to incentivise and target shifts in mobility behaviour — Is it a piece of pie?” de Poslad, S., Ma, A., Wang, Z. e Mei, H.; publicado no ano de 2015. Mesmo o artigo tendo recebido 35 citações, observou-se que tratava de soluções focadas em IoT, convergente a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Não foram motivos de inclusão ou exclusão de artigos a quantidade e frequência de citações das publicações. Estes dados apenas apoiaram a pesquisadora na análise quanto a importância daquele estudo para conceituação do tema de pesquisa.

Após esta fase exploratória, foi realizada a análise integrativa sobre os dezessete artigos aderentes ao tema. A Tabela 2 apresenta os artigos selecionados para análise final.

Tabela 2. Apresentação dos 17 artigos selecionados para esta pesquisa. Fonte: os autores.

N	Título	Autor(es)	Ano	Origem	Citações
1	A comparison of a smart city's trends in urban planning before and after 2016 through keyword network analysis	Min, K., Yoon, M., Furuya, K.	2019	Japão	0
2	Municipalities' understanding of the Smart City concept: An exploratory analysis in Belgium	Desdemoustier, J., Crutzen, N., Giffinger, R.	2019	Bélgica e Áustria	2
3	To the smart city and beyond? Developing a typology of smart urban innovation	Nilssen, M.	2019	Noruega	3
4	Being a ‘citizen’ in the smart city: up and down the scaffold of smart citizen participation in Dublin, Ireland	Cardullo, P., Kitchin, R.	2019	Irlanda	16
5	Towards a smart and sustainable city with the involvement of public participation-The case of Wroclaw	Bednarska-Olejniczak, D., Olejniczak, J., Svobodová, L.	2019	Polônia e República Tcheca	0

6	Understanding 'smart cities': Intertwining development drivers with desired outcomes in a multidimensional framework	Yigitcanlar, T., Kamruzzaman, M., Buys, L., (...), da Costa, E.M., Yun, J.J.	2018	Austrália, Itália, Brasil e Coréia do Sul	29
7	The overview-analytical document of the international experience of building smart city	Bashynska, I., Dyskina, A.	2018	Ucrânia	7
8	A Human Centric Approach on the Analysis of the Smart City Concept: The case study of the Limassol city in Cyprus	Alverti, M.N., Themistocleous, K., Kyriakidis, P.C., Hadjimitsis, D.G.	2018	Chipre	1
9	Smart City implementation and discourses: An integrated conceptual model. The case of Vienna	Fernandez-Anez, V., Fernández-Güell, J.M., Giffinger, R.	2018	Espanha e Áustria	1
10	Modern conceptions of cities as smart and sustainable and their commonalities	D'Auria, A., Tregua, M., Vallejo-Martos, M.C.	2018	Itália e Espanha	5
11	Smart cities: Utopia or neoliberal ideology?	Grossi, G., Pianezzi, D.	2017	Suécia e Reino Unido	23
12	How do we understand smart cities? An evolutionary perspective	Kummitha, R.K.R., Crutzen, N.	2017	Itália e Bélgica	52
13	What are the differences between sustainable and smart cities?	Ahvenniemi, H., Huovila, A., Pinto-Seppä, I., Airaksinen, M.	2017	Finlândia	150
14	Trajectory of urban sustainability concepts: A 35-year bibliometric analysis	Fu, Y., Zhang, X.	2017	Hong Kong	28
15	Smart city trends and concepts according to the most popular collaborative documentation [Okos város: Trendtémák és koncepciók]	Katalin, F.	2017	República Tcheca	0
16	Smart contradictions: The politics of making Barcelona a Self-sufficient city	March, H., Ribera-Fumaz, R.	2016	Espanha	59
17	Unplugging: Deconstructing the smart city	Calzada, I., Cobo, C.	2015	Reino Unido	48

MAPEAMENTO DOS DADOS

Esta seção visa apresentar o mapeamento referente aos 51 documentos disponíveis encontrados na base de dados Scopus, utilizando keywords: Concept* AND "Smart Cit*". Uma primeira análise a se apresentar focaliza a distribuição das publicações ao longo dos últimos cinco anos.

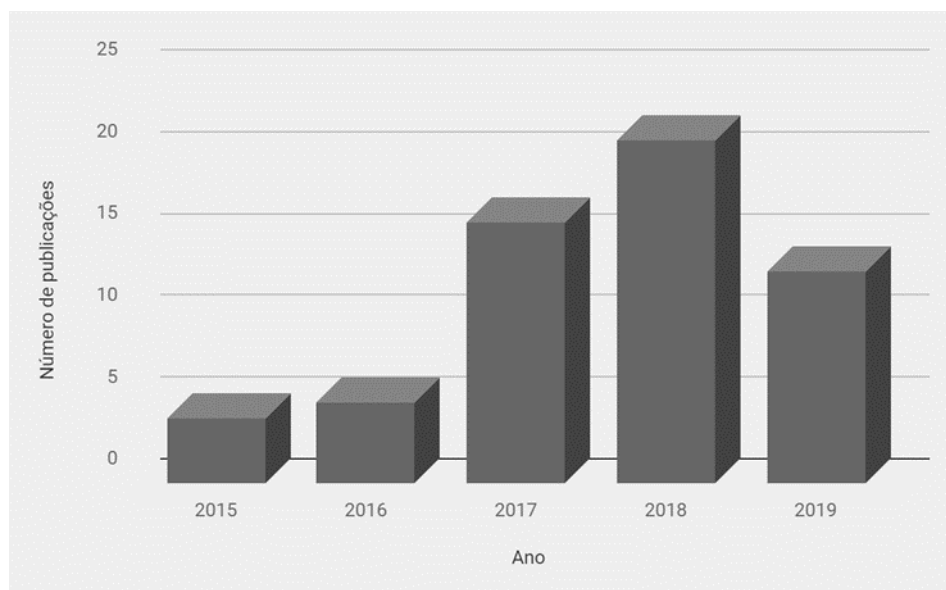


Gráfico 1. Distribuição das pesquisas nos últimos 5 anos. Fonte: os autores.

Ao analisar o escopo dos 51 artigos pré-selecionados, percebe-se que o número de pesquisas vem numa crescente nos últimos cinco anos, com apenas 04 estudos publicados em 2015. Já 2018 apresentou 21 artigos publicados (525% maior/2015). A tendência é que 2019 supere o ano de 2018, visto que já divulga mais de 10 artigos publicados faltando ainda meses para a conclusão do ano.

No que diz respeito à distribuição geográfica, destacam-se os países que apresentaram maior volume de publicações. Os dados e informações podem ser conferidos no **Gráfico 2**.

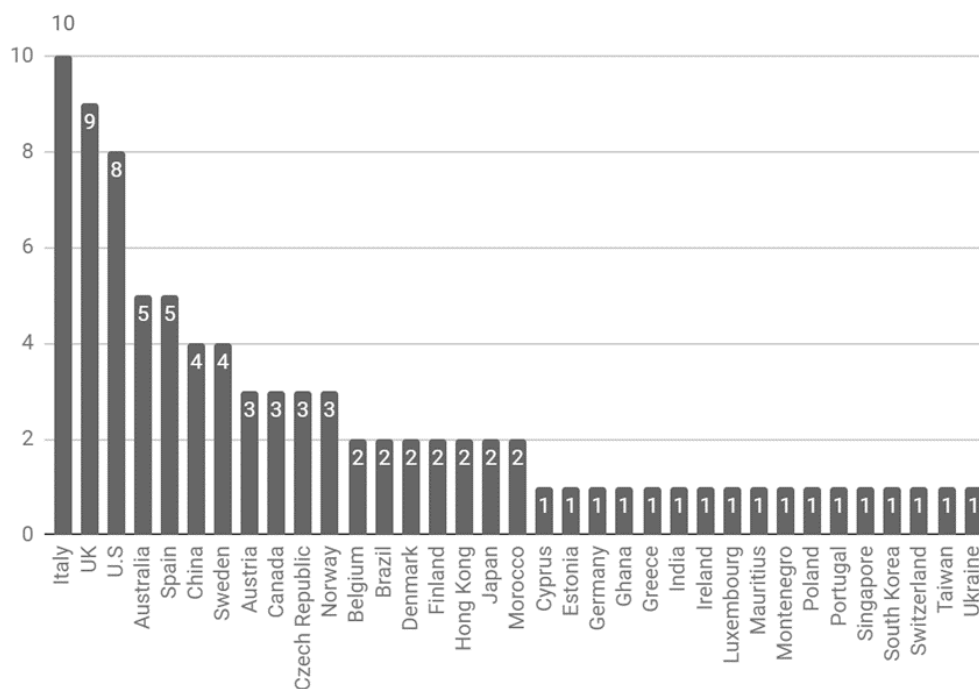


Gráfico 2. Distribuição geográfica das publicações. Fonte: os autores.

Observando o gráfico acima é possível identificar o destaque incontestável da Europa no volume de publicações, considerando origem dos autores e seus centros de pesquisas. Juntos, os países europeus representam 61% das publicações, tendo a Itália (10) como referência, seguida pelo Reino Unido (9).

Mais um dado relevante a ser analisado, trata das principais áreas que pesquisam *Smart City*, e podem ser verificados no Gráfico 3.

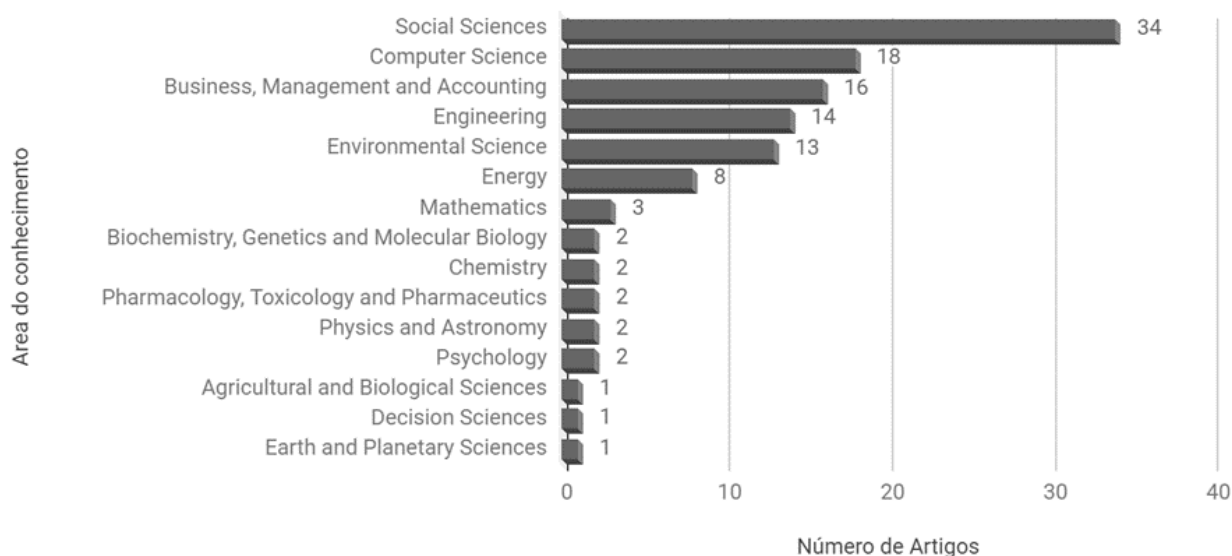


Gráfico 3. Distribuição das publicações. Fonte: os autores.

Ilustrando a interdisciplinaridade do tema Cidades Inteligentes, pode-se observar o número expressivo de áreas pesquisadoras deste assunto (15), com destaques para Social Sciences (34), Computer Science (18) e Business, Management and Accounting (16).

Outros dados também mostram relevância no mapeamento dos estudos, dentre eles os dois periódicos com maior número de publicações: *Cities* (10) e *Sustainability Switzerland* (5), as demais pesquisas apresentaram três ou menos publicações nos últimos cinco anos, conforme a Plataforma Scopus.

Por fim, tratando-se dos autores com maior desenvolvimento de pesquisas na área, estão Nathalie Crutzen, Rudolf Giffinger, Liton Kamruzzaman, Daniele Vettorato e Tan Yigitcanlar, todos com duas publicações segundo o levantamento realizado.

RESULTADOS

Esta etapa tem por finalidade apresentar a análise integrativa das dezessete publicações selecionadas, bem como as definições e entendimentos dos pesquisadores sobre o termo *Smart City*. Os

registros foram analisados e referenciados, relacionado às contribuições dos estudos com os objetivos desta pesquisa, e apresentados de forma sinérgica visando o diálogo entre os autores e suas ideias.

ANÁLISE INTEGRATIVA

Em um primeiro momento, a análise dos estudos possibilitou verificar seis considerações pertinentes identificadas por todos os estudos e/ou sua maioria, sendo: i) Inexistência de um conceito único de SC; ii) Associação de SC com outras terminologias; iii) Duas vertentes de pesquisa: TICs x PESSOAS; iv) Ambiguidade de interesses entre PÚBLICO x PRIVADO; v) Carência de estudos e aplicações em pequenas cidades; e vi) Necessidade de estudos quantitativos sobre SC.

A leitura das publicações selecionadas confirma a dificuldade de chegar a uma única definição do termo *Smart City* (i), assim como definir características específicas destas cidades. “Cidade Inteligente é um conceito difuso que ainda não está bem definido e não é totalmente compreendido” (Desdemoustier, Crutzen e Giffinger, 2019, p.1, tradução nossa).

Todos os dezessete estudos analisados foram unânimes em afirmar, por meio de suas pesquisas bibliográficas, que o conceito de Cidade Inteligente está ainda em fase de construção e com um vasto caminho a trilhar. Na pesquisa “A Human Centric Approach on the Analysis of the Smart City Concept: the case study of the Limassol city in Cyprus”, os autores enfatizam que embora esse conceito seja amplamente utilizado hoje, ainda não há uma compreensão clara e consistente do seu significado (Maroula et al, 2018).

Desta forma, SC é frequentemente associada a outras terminologias (ii), como cidades digitais, cidades sustentáveis e cidades criativas (Anthopoulos, 2017; Rheingold, 1993). Novamente, todos os pesquisadores dos dezessete artigos convergiram em suas pesquisas chegando a este mesmo levantamento. Os pesquisadores ressaltam que “A linha entre Cidades Inteligentes e variantes conceituais, como cidades sustentáveis, digitais e criativas, é borrada” (Desdemoustier, Crutzen e Giffinger, 2019, p. 130, tradução nossa).

Um fato que parece contribuir para essas encruzilhadas, é a clara disputa entre os apoiadores de uma Cidade Inteligente focada em TICs, e os defensores de uma Cidade Inteligente Humanizada (iii). “Existem duas abordagens abrangentes para falar sobre cidades inteligentes - o método baseado em tecnologia (TDM) e o método baseado em humanos (HDM)” (Kummitha e Crutzen, 2017, p.43, tradução nossa). O primeiro é ligado especialmente a internet, com o objetivo de tornar a cidade conectada e interligada, buscando por meio de soluções tecnológicas respostas para problemas complexos como energia, mobilidade e sustentabilidade (Bibri e Krogstie, 2017). Já o segundo, aponta que uma SC tem que partir da premissa de estar integrada aos desejos, interesses e necessidades - atuais e potenciais - de seus

moradores e também de produzir impacto prático positivo em suas cidades e cotidiano (Lara, Costa, Furlani e Ygitcanlar, 2016).

Esta disputa engenhosa, e nem sempre declarada também é percebida por todos os estudos analisados, eles são unânimes em declarar, por meio dos levantamentos teóricos realizados, que há uma visão ramificada de SC, uma visualizando TICs como cerne para o desenvolvimento de uma Cidade Inteligente, e outra linha entendendo que tecnologia é meio, o foco são as pessoas.

No entanto, parece que a solução desse entrave caminha para uma visão holística do conceito de *Smart City*, onde tecnologia, capital humano e criatividade, formam uma aliança em busca do desenvolvimento sustentável (Caragliu et al., 2009; Kummitha e Crutzen, 2017; Min, Yoon e Furuya, 2019). Nesta perspectiva, Barcelona tomou a iniciativa e por meio da Câmara Municipal de Barcelona (BCC) unificou os departamentos de planejamento e infraestrutura, habitação, meio ambiente e TIC batizando-o de Urban Habitat. Este departamento tem como objetivo lidar com os “novos desafios de uma cidade que avança em direção à sustentabilidade em escala local e global” (March e Ribera-Fumaz, 2016, p. 818, tradução nossa).

Outro embate levantado pelos artigos, são as divergências de interesses entre o Público e Privado (iv), inclusive sendo um dos fatores que reforçam os impasses destacados no parágrafo anterior. Essa dicotomia se deve muito provavelmente pela afirmação de que o paradigma Cidade Inteligente foi moldado principalmente por provedores de tecnologia em larga escala (Kitchin, 2014; March e Ribera-Fumaz, 2016).

Ele é especialmente debatido no artigo “Smart cities: Utopia or neoliberal ideology?”, onde os autores Grossi e Pianezzi desenvolvem uma compreensão crítica de SC, e sugerem que apesar das empresas privadas e os municípios promoverem a cidade inteligente como uma utopia revolucionária, essa utopia é, ao contrário, uma expressão da ideologia neoliberal, favorecendo soluções tecnológicas lideradas por empresas, em vez de planejamento urbano político e de longo prazo (Grossi; Pianezzi, 2017).

Alinhados aos apontamentos e críticas do estudo acima, muitos artigos também apresentam a visão e contribuição das organizações privadas, mas defendem a priorização da sociedade civil e ações públicas. Uma perspectiva de “cidade aberta, justa, circular e democrática”, com o propósito de resolver os desafios das cidades e seus cidadãos através do uso mais democrático da tecnologia, buscando repolitizar a Cidade Inteligente em direção a movimentos cívicos, utilizando-se de inovação social sem privilegiar interesses privados (March; Ribera-Fumaz, 2017).

Na interação entre os artigos, outro aspecto chama especialmente a atenção, a grande maioria dos estudos ao apresentar as características necessárias de uma *Smart City*, bem como cases de sucesso, levam em consideração apenas grandes centros urbanos (v). Essas afirmações foram principalmente validadas nos artigos “To the smart city and beyond? Developing a typology of smart urban innovation” (Nilssen,

2019) e “Municipalities' understanding of the Smart City concept: An exploratory analysis in Belgium” (Desdemoustier, Crutzen; Giffinger, 2019). Neste último, os autores trazem como conclusão justamente a percepção de que o conceito de *Smart City* não é percebido por uma parcela considerável das pequenas cidades belgas. A maioria dos pequenos municípios rurais consideram este conceito inadequado para os seus territórios. Esses municípios entendem principalmente o fenômeno com um ângulo tecnológico ou sem um entendimento claro.

Em um contexto oposto, a autora Maja Nilssen, realiza um estudo de caso sobre *Smart Bodø*, uma pequena cidade da Noruega com o objetivo de se tornar a cidade mais inteligente do mundo. A iniciativa que teve origem pela decisão parlamentar de fechar a base da força aérea nacional em Bodø desencadeou um projeto de desenvolvimento urbano substancial, incluindo o desejo de ser inteligente. Mesmo encontrando dificuldades em casos e aplicações semelhantes, escolheu uma abordagem de inovação aberta como estratégia para o desenvolvimento urbano inteligente e realização do projeto *Smart Bodø* (Nilssen, 2019).

O último aspecto levantado é o apontamento de muitos estudos sobre a necessidade de pesquisas quantitativas sobre o tema SC (vi) (Min, Yoon e Furuya, 2019; Fernandez-Anez, Fernandez-Güell e Giffinger, 2018; Fu e Zhang, 2017; Lara, Costa, Furlani e Ygitcanlar, 2018). Essa reivindicação pode ser validada considerando que nove das dezessete pesquisas selecionadas constituem estudos de casos, com foco em pesquisas qualitativas.

Nesta perspectiva, os autores Fernandez-Anez, Fernandez-Güell e Giffinger concluem suas considerações com a verificação e indicação:

A pesquisa sugere a possibilidade de aplicar indicadores quantitativos para uma análise mais profunda dos impactos e impactos percebidos das iniciativas Smart City. [...] A sistematização e a conexão com dados estatísticos permitirão o desenvolvimento de estudos de caso comparativos de cidades com uma estratégia Smart City (2018).

CONCEITOS DE *SMART CITY*

A seguir, é apresentada a Tabela 3 com os conceitos e definições do termo *Smart City* considerando as afirmações e entendimentos dos autores dos dezessete estudos selecionados.

Tabela 3. Conceitos e palavras-chave encontradas nos artigos selecionados. Fonte: os autores.

N	Autor (ano)	Título	Definição (tradução nossa)	P. Chave
1	Min, K., Yoon, M., Furuya, K. (2019)	A comparison of a smart city's trends in urban planning before and after 2016 through keyword network analysis	Além de aplicações de TICs, Cidade Inteligente exige governança baseada na comunicação e cooperação de cidadãos, governos, partes interessadas e empresas privadas. Todos devem pensar e aplicar soluções conjuntamente, para promover serviços urbanos mais elevados e apropriados para sua cidade.	Smart city; smart city concepts; urban planning; keyword analysis; network map
2	Desdemoustier, J., Crutzen, N., Giffinger, R. (2019)	Municipalities' understanding of the Smart City concept: An exploratory analysis in Belgium	Cidades Inteligentes combinam seus objetivos para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Para isso, deve adotar TICs em sistemas urbanos, implementar nova governança e focar em capital humano e sustentabilidade.	Smart City; Belgium; Municipalities; Understanding
3	Nilssen, M. (2019)	To the smart city and beyond? Developing a typology of smart urban innovation	Combinação de tecnologia, recursos humanos e governança interativa é importante no desenvolvimento urbano contemporâneo de uma Cidade Inteligente, embora a governança seja o aspecto que mais provavelmente garantirá a sustentabilidade holística.	Urban development; smart city; innovation; typology; case study
4	Cardullo, P., Kitchin, R. (2019)	Being a 'citizen' in the smart city: up and down the scaffold of smart citizen participation in Dublin, Ireland	Cidades Inteligentes são verdadeiramente "centradas no cidadão".	Smart city; citizens; participation; engagement; citizenship; rights
5	Bednarska-Olejniczak, D., Olejniczak, J., Svobodová, L. (2019)	Towards a smart and sustainable city with the involvement of public participation-The case of Wrocław	Uma Cidade Inteligente envolve seus residentes no processo de cooperação inteligente. A participação pública é um elemento importante para o desenvolvimento sustentável da cidade.	City sustainable development; smart city implementation concept; residents' participation; participatory budgeting; Wrocław 1998–2018

6	Yigitcanlar, T., Kamruzzaman, M., Buys, L., (...), da Costa, E.M., Yun, J.J. (2018)	Understanding 'smart cities': Intertwining development drivers with desired outcomes in a multidimensional framework	Cidades inteligentes apresentam três tipos de impulsionadores - comunidade, tecnologia, política - que estão ligados a cinco resultados desejados - produtividade, sustentabilidade, acessibilidade, bem-estar, habitabilidade, governança. Juntos montam uma estrutura onde cada um deles representa uma dimensão distinta da noção de cidades inteligentes.	Smart city; Smart community; Smart city technology; Smart city policy; Sustainable urban development.
7	Bashynska, I., Dyskina, A. (2018)	The overview-analytical document of the international experience of building smart city	Um processo de smartização passa pelo estudo da sociedade, questiona os motivos e objetivos desta política e, por fim, propõe soluções focada nas pessoas apoiadas pelos cidadãos.	Smart city; smart city concept; Kyiv Smart City 2020; Songdo; Masdar; Odessa; coefficient of concordance
8	Alverti, M.N., Themistocleous, K., Kyriakidis, P.C., Hadjimitsis, D.G. (2018)	A Human Centric Approach on the Analysis of the Smart City Concept: The case study of the Limassol city in Cyprus	Smart City é uma cidade que escuta as necessidades dos seus habitantes e atua estrategicamente para cobrir as necessidades.	cartography; conceptual framework; demography; GIS; multivariate analysis; smart city; urban population, Cyprus; Limassol
9	Fernandez-Anez, V., Fernández-Güell, J.M., Giffinger, R. (2018)	Smart City implementation and discourses: An integrated conceptual model. The case of Vienna	“Cidade Inteligente é como um sistema integrado e multidimensional que visa abordar os desafios urbanos com base em uma parceria de múltiplas partes interessadas.”	Smart City; Conceptual model; Urban challenges; Smart City projects Smart City implementation; Stakeholders' visions
10	D'Auria, A., Tregua, M., Vallejo-Martos, M.C. (2018)	Modern conceptions of cities as smart and sustainable and their commonalities	Uma cidade inteligente é a evolução de uma cidade digital, pois considera além da tecnologia e inovação características humanas da vida da cidade, e caminha para o conceito de cidade	smart city; sustainable city; digital city; smartization; sustainability

			sustentável, sendo Cidade Inteligente uma cidade transformadora, enquanto a Cidade Sustentável pensa uma abordagem e uma filosofia para as cidades modernas.	
11	Grossi, G., Pianezzi, D. (2017)	Smart cities: Utopia or neoliberal ideology?	“A definição de Cidade Inteligente é como uma utopia concreta”.	Smart city Utopia Ideology Hermeneutics Neoliberalism
12	Kummitha, R.K.R., Crutzen, N. (2017)	How do we understand smart cities? An evolutionary perspective	Cidade Inteligente é a articulação do capital humano, o capital infra-estrutural, o capital social e o capital empreendedor da cidade com o objetivo de oferecer aos cidadãos a mais alta qualidade possível da vida urbana.	3RC framework Human capital Smart city Technology
13	Ahvenniemi, H., Huovila, A., Pinto-Seppä, I., Airaksinen, M. (2017)	What are the differences between sustainable and smart cities?	Um objetivo geral das Cidades Inteligentes é melhorar a sustentabilidade com a ajuda de tecnologias.	Smart city Sustainable city Indicator Assessment framework Performance measurement
14	Fu, Y., Zhang, X. (2017)	Trajectory of urban sustainability concepts: A 35-year bibliometric analysis	Cidade Inteligente perpassa por uma cidade sustentável, que inclui boa governança, implementação de tecnologia da informação e um ambiente de vida mais conveniente.	Urban sustainability Sustainable city Smart city Co-word matrix Clustering analysis
15	Katalin, F. (2017)	Smart city trends and concepts according to the most popular collaborative documentation [Okos város: Trendtémák és koncepciók]	“Cidades Inteligentes: melhor qualidade de vida, habitabilidade e competitividade”.	smart city, city concept, government, business, university research, smart city dweller
16	March, H., Ribera-Fumaz, R. (2016)	Smart contradictions: The politics of making Barcelona a Self-sufficient city	Cidade Inteligente é como um conjunto de processos sócio-ecológicos, tecnológicos e econômicos complexos, que não apenas são infundidos, mas também reformulam as relações de poder na cidade.	District heating, infrastructure, self-sufficient city, smart city, Spain, sustainability

17	Calzada, I., Cobo, C. (2015)	Unplugging: Deconstructing the smart city	Cidades Inteligentes representam um conjunto de sociedades hiperconectadas que adotam entusiasticamente as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) como um componente-chave da infraestrutura das cidades modernas. Mas que devem buscar na perspectiva de inovação social a interação humana como meta-fator.	unplugging; social innovation; smart city; hyper-connected societies; digital ; social divide
----	------------------------------	---	--	---

Considerando as keywords e em especial os conceitos apresentados na Tabela 3 é possível observar a diversidade de termos e características associadas a *Smart City*, ilustrando a dificuldade de conceituar o termo. No entanto, em um exercício de análise, é possível verificar cinco características recorrentes na maioria dos estudos: i) TICs; ii) pessoas; iii) sustentabilidade; iv) urbanização; e v) governança.

Tecnologia da Informação e Comunicação (i) assim como Pessoas (ii), são os grandes destaques em SC. Em TICs a implementação de tecnologia na infraestrutura é promovida a fim de aumentar a eficácia e eficiência das cidades. Ela engloba, especialmente, a aplicação de sensores, redes e sistemas inteligentes a fim de melhorar a capacidade dos territórios sem a necessidade do input humano (Desdemoustier, Crutzen e Giffinger, 2019). Segundo a IBM (2011), uma cidade inteligente é uma cidade “interconectada, instrumentada e inteligente”.

Já Pessoas, apresenta foco central na concepção humana, compreendendo fatores como afinidade à aprendizagem ao longo da vida, pluralidade social e étnica, flexibilidade, engajamento, mente aberta e participação na vida pública (Albino, Bernardi e Dangelico, 2015). A criatividade humana também é levada em consideração. A Cidade Inteligente aponta para soluções inteligentes de pessoas criativas (Caragliu et al, 2009; Chourabi et al, 2012).

Outra característica apresentada como essencial na construção de uma Cidade Inteligente é a sustentabilidade (iii). A sustentabilidade defende um desenvolvimento consciente, que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras (Brundtland, 1987). O objetivo é alcançar o desenvolvimento das áreas urbanas sem prejuízos ao meio ambiente, comprometido também com a equidade de renda, emprego, abrigo, serviços básicos, infraestrutura social e transporte (Kummitha e Crutzen, 2017; Gibbs, Krueger e MacLeod, 2013).

Abrangendo o contexto de Smart City, a urbanização (iv) talvez seja o grande protagonista das transformações necessárias de uma cidade no processo de se tornar inteligente, já que é a ciência responsável por estudar o “conjunto de técnicas e de obras que permitem dotar uma cidade ou área de cidade de condições de infraestrutura, planejamento, organização administrativa e embelezamento conformes aos princípios do urbanismo” (dicionário). No contexto de SC, um sistema urbano deve ser

capaz de desenvolver habilidades de aprendizado, criatividade, memória, interação e características de inovação, atuando como um “organismo vivo” utilizando da tecnologia como ferramenta de suporte para transformações sociais (Grossi e Pianezzi, 2017; Kummitha; Crutzen, 2017; Ahvenniemi et al., 2017).

O último eixo apontado pelos estudos trata da governança (v) baseada na comunicação e cooperação de cidadãos, governos, partes interessadas e empresas privadas; onde todos pensam juntos para promover serviços urbanos mais elevados, trabalhando sinergicamente para propor e aplicar conceitos e soluções inteligentes apropriadas para cada cidade (Lara, Costa, Furlani; Ygitcanlar, 2018; Fernandez-Anez, Fernandez-Güell; Giffinger, 2018).

As características que constroem uma Cidade Inteligente são inúmeras. No entanto, se observa uma ligação direta de *Smart City* com questões conectadas à infraestrutura, sustentabilidade e pessoas. Desta forma, este artigo entende *Smart City* como uma Cidade Humana, Inteligente e Sustentável e adota o mesmo conceito apoiado pelo LabCHIS⁹:

O LabCHIS entende uma cidade mais humana, inteligente e sustentável (CHIS) como uma comunidade que promove sistematicamente o bem estar de todos os seus residentes e é proativa e sustentavelmente capaz de se transformar em um lugar cada vez melhor para as pessoas morarem, trabalharem, estudarem e se divertirem (Prado et al., 2016).

As questões de Smart City são plurais, mas passam especialmente pela preocupação de pensar e propor soluções inteligentes, conectadas às TICs que busquem melhorar a vida das pessoas alinhadas às tendências de sustentabilidade e equilíbrio ambiental.

CONCLUSÃO

Otimizar o uso de energia, repensar a mobilidade urbana, responder às mudanças climáticas, propor modelos de negócios conectado a economia criativa e compartilhada, desenvolver novos paradigmas de urbanização focado em pessoas e suportado por tecnologias são alguns dos inúmeros desafios das chamadas Cidades Inteligentes. Nos últimos anos, o fenômeno Smart City tem sido percebido como uma nova maneira de transformar territórios e reforçar a sustentabilidade (Desdemoustier, Crutzen e Giffinger, 2019). Diante deste contexto e com objetivos nada modestos, surge a curiosidade de entender melhor os conceitos de Smart City.

Assim, este artigo teve como finalidade responder a pergunta de pesquisa: quais os principais conceitos de Smart City? Para isso, realizou uma revisão sistemática da literatura considerando os artigos de acesso gratuito da Plataforma Scopus publicados nos últimos cinco anos. A pesquisa considerou as keywords: Concept* AND “Smart Cit*”. Foram retornados 51 artigos, dos quais 34 foram identificados e

⁹ Laboratório de Cidades Mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis (LabCHIS) com sede na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

excluídos por serem considerados fora de contexto, totalizando 17 estudos selecionados para análise devido ao potencial de informações pertinentes a finalidade desta pesquisa.

Para responder à pergunta de pesquisa, este estudo apresentou um duplo objetivo: primeiro, buscar por meio de uma revisão sistemática em artigos internacionais os conceitos e definições utilizados pelos pesquisadores para o termo Smart City; e, segundo mapear características e pensamentos convergentes destes pesquisadores, buscando entender e contribuir para o delineamento de um conceito global de Cidade Inteligente.

O primeiro entendimento, tratando-se de SC, é a ausência de um conceito único e definitivo para o termo. “O conceito de cidade inteligente é controverso, e nenhum acordo exato foi alcançado sobre sua definição” (Min, Yoon; Furuya, 2019). Esta ausência de consenso pode ter sua raiz nas disputas e visões ambíguas das diferentes áreas do conhecimento, já que Smart City é um conceito horizontal que engloba soluções da psicologia às engenharias.

Mesmo com diferentes opiniões, foi possível mapear durante a elaboração da tabela de conceitos cinco características convergentes na definição de uma Cidade Inteligente: i) TICs; ii) pessoas; iii) sustentabilidade; iv) urbanização; e v) governança. A concepção holística de Cidade Inteligente traz uma abordagem dos avanços tecnológicos humanos e sustentáveis para permitir uma economia inteligente, mobilidade inteligente, ambiente inteligente, pessoas inteligentes, vida inteligente e governança inteligente (Lara, Costa, Furlani; Ygitcanlar, 2018).

Durante o processo de análise das pesquisas, seis considerações pertinentes foram identificadas pela maioria dos estudos, sendo: i) Inexistência de um conceito único de SC; ii) Associação SC com outras terminologias; iii) Duas vertentes de pesquisa: TICs x PESSOAS; iv) Ambiguidade de interesses entre PÚBLICO x PRIVADO; v) Carência de estudos e aplicações em pequenas cidades; e vi) Necessidade de estudos quantitativos sobre SC.

Dentre elas, a batalha silenciosa entre TIC x PESSOAS se destaca. A maioria dos estudiosos consideram dois termos mais adequados para avaliar as cidades. O primeiro é moldado principalmente por características tecnológicas, enquanto o segundo é frequentemente considerado uma evolução do primeiro, acrescentando as características humanas da vida nas cidades adicionado às contribuições da tecnologia (D’Auria, Tregua; Vallejo-Martos, 2018).

A definição de um conceito global de Cidade Inteligente parece estar distante de um desfecho final. Ela está sendo construída colaborativamente, incluindo pesquisadores acadêmicos, organizações comerciais e governamentais. Parece que muitas respostas dependem das validações dos cases reais de Smart City, mas que tangenciam questões ligadas a urbanidade, sustentabilidade e governança inteligente, em uma cidade digital e conectada focando nas pessoas como centro dos processos, e tendo a criatividade e o conhecimento como principal insumo para inovação.

Por fim, este artigo se concentrou especialmente em mapear e relacionar as principais características e definições identificadas pelas pesquisas fontes deste estudo. Fica como sugestão futura, diagnosticar as principais divergências no processo de conceituação de Smart City.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahvenniemi H et al (2017). What are the differences between sustainable and smart cities? *Cities*, 60(A): 234-245. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.09.009>. Acessado em: 28 de julho de 2019.
- Albino V, Bernardi U, Dangelico RM (2015). Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. *Journal of Urban Technology*, 22(1): 3–21. DOI: 10.1080/10630732.2014.942092.
- Anthopoulos L (2017). Smart utopia VS smart reality: Learning by experience from 10 smart city cases. *Cities*, 63: 128-148. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.10.005>.
- Bashynska I, Dyskina A (2018). The overview-analytical document of the international experience of building smart city. *Business: Theory and Practice*, 19: 228-241. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2018.23>.
- Bednarska-Olejniczak D, Olejniczak J, Svobodová L (2019). Towards a Smart and Sustainable City with the Involvement of Public Participation - The Case of Wrocław. *Sustainability*, 11(2), 332. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11020332>.
- Bibri SE, Krogstie J (2017). Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable Cities and Society*, 31: 183–212. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.02.016>.
- Brundtland GH (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future; *United Nations: New York, NY, USA*, 1987. Disponível: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. Acessado em: 30 de julho de 2019.
- Calzada I, Cobo C (2015). Unplugging: Deconstructing the Smart City. *Journal of Urban Technology*, 22(1): 23-43. DOI: <https://doi.org/10.1080/10630732.2014.971535>.
- Caragliu A et al (2009). Smart Cities in Europe. *VU University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics, Serie Research Memoranda*, 18. DOI: 10.1080/10630732.2011.601117.
- Cardullo P, Kitchin R (2019). Being a ‘citizen’ in the smart city: up and down the scaffold of smart citizen participation in Dublin, Ireland. *GeoJournal*, 84: 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10708-018-9845-8>.
- Chourabi H et al (2012). Understanding smart cities: An integrative framework. *45th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4–7 de janeiro de 2012, Maui, Hawaii, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.615>.

- D'Auria A, Tregua M, Vallejo-Martos MC (2018). Modern Conceptions of Cities as Smart and Sustainable and Their Commonalities. *Sustainability*, 10(8). DOI: <https://doi.org/10.3390/su10082642>.
- Deakin M (2014). Smart cities: the state-of-the-art and governance challenge. *Triple Helix*, 1-7. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40604-014-0007-9>.
- Desdemoustier J, Crutzen N, Giffinger, R (2019). Municipalities' understanding of the Smart City concept: An exploratory analysis in Belgium. *Technological Forecasting: Social Change*, 142: 129-141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.029>.
- Eger JM (2009). Smart growth, smart cities, and the crisis at the pump a worldwide phenomenon. *The Journal of E-Government Policy and Regulation*, 32: 47-53.
- Fehér K (2017). Smart city trends and concepts according to the most popular collaborative documentation [Okos város: Trendtémák és koncepciók]. *Információs Társadalom*, 17(4): 25-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.22503/inftars.XVII.2017.4.2>.
- Fernandez-Anez V, Fernandez-Güell JM, Giffinger R (2018). Smart City implementation and discourses: An integrated conceptual model. The case of Vienna. *Cities*, 78: 4-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.12.004>.
- Freire PS (2013). *Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: manual para projetos e artigos científicos*. Editora: CRV, Curitiba.
- Fu Y, Zhang X (2017). Trajectory of urban sustainability concepts: A 35-year bibliometric analysis. *Cities*, 60: 113-123. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.08.003>.
- Gibbs D, Krueger R, MacLeod G (2013). Grappling with smart city politics in an era of market triumphalism. *Urban Studies*, 50(11): 2151-2157. DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098013491165>.
- Gil AC (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. Editora: Atlas, São Paulo.
- GREENHALGH, T (1997). Papers that summarize other papers (systematic review and meta-analyses). *British Medical Journal*, 315 (7109): 672-675. DOI: 10.1136/bmj.315.7109.672
- Grossi G, Pianezzi D (2017). Smart cities: Utopia or neoliberal ideology? *Cities*, 69: 79-85. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.07.012>.
- Hollands, RG (2008). Will the real smart city please stand up?. *City: analysis of urban trends, culture, theory, policy, action*, 12: 303-320, DOI: <https://doi.org/10.1080/13604810802479126>.
- IBM (2011). IBM, for a smarter planet and smarter cities. Disponível em: <http://www.ibm.com/developerworks/topics/smartercities>. Acessado em: 01 de agosto de 2019.
- internationellt-miljoarbete/multilateralt/oecd/outolook-2050-oecd.pdf. Acessado em: 04 de agosto de 2019.
- Kitchin R (2014). The real-time city? Big data and smart urbanism. *GeoJournal*, 79: 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10708-013-9516-8>.

- Kummitha RKR, Crutzen N (2017). How do we understand smart cities? An evolutionary perspective. *Cities*, 67: 43-52. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.04.010>.
- Lara AP, Costa EM da, Furlani TZ, Ygitcanlar T (2016). Smartness that matters: towards a comprehensive and human centred characterization of smart cities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 2: 1–13, <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0034-z>.
- Lara AP, Costa EM da, Furlani TZ, Ygitcanlar T (2018). Understanding ‘smart cities’: Intertwining development drivers with desired outcomes in a multidimensional framework. *Cities*, 81: 145-160. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.04.003>.
- March H, Ribeira-Fumaz R (2016). Smart contradictions: The politics of making Barcelona a Self-sufficient city. *European Urban and Regional Studies*, 23: 816–830. DOI: <https://doi.org/10.1177/0969776414554488>.
- Marconi MA, Lakatos EM (2009). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora: Atlas, São Paulo.
- Maroula NA et al (2018). A Human Centric Approach on the Analysis of the Smart City Concept: the case study of the Limassol city in Cyprus. *Advances in Geosciences*, 45: 305–320. DOI: <https://doi.org/10.5194/adgeo-45-305-2018>.
- Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enfermagem*, 17(4): 758-764.
- Merriam SB (2009). *Qualitative research and case study applications in education*. Editora: Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
- Min K, Yoon M, Furuya K. (2019). A Comparison of a Smart City’s Trends in Urban Planning before and after 2016 through Keyword Network Analysis. *Sustainability*, 11(11). DOI: <https://doi.org/10.3390/su11113155>.
- Nilssen M (2019). To the smart city and beyond? Developing a typology of smart urban innovation. *Technological Forecasting; Social Change*, 142: 98-104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.060>.
- OECD (2012). OECD environmental outlook to 2050: The consequences of inaction. Disponível em: <http://www.naturvardsverket.se/upload/miljoarbete-i-samhallet/>
- Prado AL et al (2016). Smartness that matters: towards a comprehensive and human-centred characterisation of smart cities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1): 1-13.
- Rheingold H (1993). *Virtual Community, Homesteading on the Electric Frontier*. Editora: Addison-Wesley, Reading, MA, USA.
- Sampaio RF, Mancini MC (2007). Estudos de Revisão Sistemática: Um Guia Para Síntese Criteriosa da Evidência Científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1): 83-89.

ÍNDICE REMISSIVO

- A**
- aplicativo, 6, 7, 22, 42, 56, 118, 119, 124, 125, 126, 127
- aprendizagem interorganizacional, 11, 14, 16, 17, 18, 19
- arquitetura da escolha, 6, 118, 119, 127
- B**
- Budismo, 80, 82, 84, 85, 87
- C**
- capacidade absorptiva, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19
- Cidade Inteligente, 6, 130, 136, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 144
- coaching, 6, 7, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100
- comunicação interna, 5, 7, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47
- conceito, 6, 9, 37, 42, 44, 49, 53, 57, 58, 62, 64, 91, 103, 104, 130, 136, 137, 138, 140, 143, 144
- conhecimento, 149, 150, 151, 152, 153
- D**
- desenvolvimento, 149, 151
- Design* de serviços, 7, 48
- destino turístico, 49, 50, 51, 52, 53, 57, 58, 63, 65, 70, 71
- E**
- empreendedorismo, 6, 7, 14, 29, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 85, 86, 162
- empreendedorismo social, 6, 7, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 85, 86
- G**
- gestão
- da inovação, 5, 10, 38, 39, 40, 41, 43, 44
- de Processos de Negócios, 6, 101, 102
- Governança Multinível, 62, 63, 65, 66, 70, 73
- I**
- incidentes críticos, 82, 85
- inovação, 7, 25, 36, 37, 47, 101, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 160, 162, 163, 164
- L**
- liderança, 153
- M**
- maturidade em BPM, 6, 102, 104, 107
- método *Lean Startup*, 23, 24, 30
- Multigov, 62, 63, 66, 68
- N**
- nudge, 6, 119, 122, 125, 126
- O**
- organizações do conhecimento, 7, 22, 23, 24, 26
- P**
- práticas de gestão do conhecimento, 6, 7, 88, 93, 97, 98, 99, 101
- processo de inovação, 5, 7, 22, 23, 33, 40, 43, 117
- R**
- revisão sistemática, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 33, 36, 64, 81, 88, 93, 130, 131, 143, 144
- S**
- Santa Catarina, 5, 8, 22, 37, 42, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 86, 87, 101, 106, 117, 143, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 166
- serviço público, 6, 88, 89, 92, 95
- startups, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 150, 166
- T**
- turismo, 5, 48, 49, 52, 54, 56, 57, 58, 62, 63, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 151
- V**
- valor social, 76, 78
- vantagem competitiva, 25, 26, 31, 34, 39

SOBRE OS ORGANIZADORES



EDUARDO ZEFERINO MAXIMO

Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC-UFSC), Membro do Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI). Possui graduação em Artes Visuais pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (2004), Pós graduado em Marketing (2005). Atualmente é Gerente Executivo do Movimento Catarinense para Excelência - Excelência SC. Já atuou como professor de Pós-Graduação na Faculdade Anglo-Americano na cadeira de Gestão Empresarial e também atuou na Faculdade de Tecnologia Michel como Professor das Disciplinas de Comunicação Integrada ao Marketing, Planejamento de Marketing, Orientação ao Trabalho de Conclusão de Curso e Estágio. Exerceu ainda as funções de Coordenador de Marketing e Qualidade e Gerente de Desenvolvimento Institucional da Sociedade Literária e Caritativa Santo Agostinho - Hospital São José. Atuou ainda como Analista de Assessoria de Gestão na Thomson Reuters/Domínio Sistemas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão da Excelência (Planejamento estratégico, análise e solução de problemas, Fundamentos da excelência, Lean Six Sigma, Gestão por processos) e de marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, satisfação do cliente, fidelização, satisfação.



GISELY JUSSYLA TONELLO MARTINS

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC-UFSC), Mestre em Administração (UFSC), MBA em Marketing (FGV), Especialista em Tecnologias Educacionais (UNISOCIESC), Graduação em Administração (UFSC). Pesquisadora do Laboratório ENGIN / EGC / UFSC. Possui formação em Gestão para Empreendedores (CUOA Business School, Vicenza, Itália) e em Negociação,

Mediação, Conciliação e Arbitragem. Possui experiência profissional nas áreas de marketing, vendas e serviços, além de ter atuado como coordenadora de cursos de graduação e pós-graduação. Atualmente realiza consultorias e ações de treinamento e desenvolvimento para empresas de todos os portes, além de mentorias para empreendedores e startups. Também atua como professora da Faculdade CESUSC mantida pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina, nos cursos de Administração e Tecnologia em Marketing. É também professora convidada do MBA da Universidade Estácio de Sá.



JOÃO ARTUR DE SOUZA

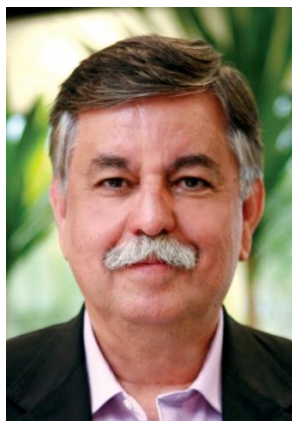
Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina no Departamento de Engenharia do Conhecimento. Graduação em Matemática (Licenciatura) pela Universidade Federal de Santa Catarina (1989) e em Direito pela Universidade do Sul Catarinense, mestrado em Matemática e Computação Científica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1993) e doutorado na área de Inteligência Artificial em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999). Trabalhou na Universidade Federal de Pelotas de 1993 a 2007 como professor na área de Matemática, atuando especialmente em Educação a Distância. Foi coordenador dos Cursos de Graduação em Matemática e Matemática a Distância (2005-2006). Líder do Grupo de Pesquisa IGTI - Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (Líder) e ENGIN – Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento. Pesquisa na área de Inovação, Inteligência Artificial, Gestão do Conhecimento, Gestão de Risco e Controle Interno, e Universidade Corporativa. Atua como professor no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC na área de Inteligência e Gestão para Inovação. É autor de centenas de artigos publicados em revistas científicas e anais de evento, e autor do livro Introdução a Lógica Matemática (2010), e editor dos livros: Inovação em Segurança

Pública (2018), Inteligência para Inovação (2018), Empreendedorismo e Inovação Social (2017), Ciência, tecnologia e inovação: pontes para a segurança pública (2016), Cadernos de pesquisa em inovação: as novas tecnologias e as tendências em inovação (2013).



LUANA EMMENDOERFER

Doutoranda em Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC (2011), Especialista em Desenvolvimento Regional e Sócio Ambiental pela Universidade Federal do Paraná - UFPR (2008), Bacharel em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2006). Desde 2010 é servidora efetiva do estado de Santa Catarina na função de Analista de Turismo atuando na área de políticas públicas de turismo, pesquisas, inovação e elaboração de projetos turísticos. Co-idealizadora da ferramenta Almanach – dados para o turismo catarinense e do INOVATUR – 1º Programa de Inovação aberta focado no turismo catarinense. Atualmente Diretora de Estudos e Inovação da Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina, membro da Rede de Inteligência do Turismo de Santa Catarina, da Rede Brasileira dos Observatórios de Turismo e do grupo de pesquisa KnowTour; Revisora de periódicos nacionais e internacionais relacionados a turismo. Tem interesse em trabalhos relacionados à governança do conhecimento e turística, destinos turísticos inteligentes, inovação, sistemas de inteligência turística e economia criativa.



NERI DOS SANTOS

CEO do Instituto STELA e professor Sênior do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC. Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1976), especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Federal de Santa Catarina (1977), Mestrado em Ergonomie pela Université de Paris XIII (1982), França. Doutorado em Ergonomie de Ingenierie; pelo Conservatoire National des Arts et Metiers (1985), França e Pós-doutorado em Ingenierie Cognitive pela École Polytechnique de Montréal- Canadá. Ex-Presidente da ABEPRO, Gestão 92/93 e 94/95. Ex-Decano da Escola Politécnica da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR 2015/2018.). Faz parte do Conselho Editorial das seguintes revistas: American Journal of Industrial Engineering, International Journal of Knowledge Engineering and Management, Ação Ergonômica, Gestão Industrial, INGEPRO Inovação, Gestão e Produção e Revista de Ciência e Tecnologia.



PALMYRA FARINAZZO REIS REPETTE

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo (1998), na área de Tecnologia e Gestão da Produção. Atualmente, é Analista Judiciário, apoio especializado Engenharia Civil, no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Trabalhou como auditora de Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9000 pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, da Universidade de São Paulo, e como consultora do Centro de Tecnologia de Edificações (CTE/SP). Atuou como Professora Substituta do Departamento de Construção Civil da Universidade Federal de Juiz de Fora e como Professora Substituta do Departamento de Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina. Atuou como consultora autônoma e auditora de

sistemas de gestão da qualidade com base nas normas ISO 9000. Tem experiência na área de Engenharia Civil, com ênfase em construção civil.



RICARDO PEREIRA

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Engenharia de Produção, na área de inteligência organizacional pela Universidade Federal do Santa Catarina (2009). Graduado em Administração de Empresas (2002) e em Direito (2013), ambos pela Universidade Federal de Santa Catarina, com especialização/MBA em Gestão Global pela Universidade Independente de Lisboa (2004). Pesquisador do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável LGR/EGC/UFSC. Servidor Público Federal desde 2004. Administrador/Analista da UFSC-Universidade Federal de Santa Catarina, Procuradoria Geral Federal (PF/AGU) e IBGE, exercendo atividades relacionadas à supervisão, programação, coordenação e execução especializada, em um grau de maior complexidade, relacionada a estudos, pesquisas, análises e projetos de administração de pessoal, material, orçamento, organização e métodos. Atualmente atua como Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura, exercendo suas atividades na Procuradoria da União no estado de Santa Catarina (PU/AGU). SCOPUS ID: 57218597763.

SOBRE OS AUTORES



PATRICIA DE SÁ FREIRE

Professora do Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, assumindo o cargo de Coordenadora de Ensino. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/ UFSC (2013). Mestre em EGC/UFSC (2010). Autora de sete livros e mais de 300 artigos científicos publicados em congressos nacionais e internacionais, periódicos e capítulos de livros, destacando a coautoria de capítulos da obra Interdisciplinaridade em Ciência Tecnologia; Inovação contemplada com 2º lugar no Prêmio Jabuti no ano de 2011 e, outros artigos premiados em congressos. Possui graduação em Pedagogia, com habilitação em Tecnologias da Educação, pela PUC/RJ (1986). É especialista em Marketing pela ESPM/RJ (1987) e em Psicopedagogia pela UCB/RJ (2006). Atualmente é líder do Laboratório ENGIN - Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação e membro dos Grupos IGTI (Núcleo de Inteligência, Gestão e Tecnologia para a Inovação/UFSC) e, do KLOM (Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional/UFSC). É Editora do International Journal of Knowledge and Management (IJKEM).



RODRIGO GUERRA GARCIA

Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Possui graduação em Administração pela Universidade Estácio de Sá (2015). MBA em Gestão Empresarial pela FGV (2018). Atualmente é consultor de projetos. Tem experiência na Administração Pública, com ênfase em gestão de projetos e planejamento. Possui conhecimentos específicos na área da saúde.



ROGÉRIO CID BASTOS

É professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina. Ocupa, desde maio de 2016 o cargo de Pró-reitor da Pró-reitoria de Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina. Possui graduações em Estatística pela Universidade Federal do Paraná (1978); Ciências Jurídicas e Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1979); mestrado em Engenharia de Produção - Pesquisa Operacional pela Universidade Federal de Santa Catarina (1983); especialização em Engenharia de Sistemas pela Universidade Técnica de Lisboa (1988) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1994). Possui ampla experiência administrativa na gestão do Ensino Superior. Foi Pro-Reitor de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (2010-2011); Secretário de Informática da Universidade Federal da Fronteira Sul (2009-2010); Secretário de Informática da Universidade Federal de Santa Catarina (1996-2004); dentre outros cargos de direção, chefia e coordenação.



KLEITON LUIZ NASCIMENTO REIS

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Jornalismo pelo Programa de Pós-Graduação em Jornalismo da UFSC, e Bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal do Pará (UFPA). É ainda Especialista em Gestão da Comunicação em Mídias Digitais pelo SENAC-SC e trabalha na área de Marketing Digital e como professor de Marketing nos cursos de Graduação do SENAC-SC. Também possui experiências profissionais nas áreas de assessoria de comunicação e jornalismo online, além de integrante do Grupo de Pesquisa Psicologia, Subjetividade, Inovação e Conhecimento (PSIC).



GERTRUDES APARECIDA DANDOLINI

Professora Titular da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre (1997) e Doutora em Engenharia de Produção (2000), e licenciada em Matemática (1992) pela UFSC. Foi professora da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) entre 1993 e 2007, onde foi coordenadora dos cursos de Lic. em Matemática presencial e do a distância. Foi pesquisadora da Universidade Aberta do Brasil (UAB) entre 2007 e 2011. Foi coordenadora e subcoordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) entre 2016-2017 e 2018-2019, respectivamente. Atualmente é líder do Grupo de Pesquisa Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação (IGTI) e membro do ENGIN - Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento. Ministra na graduação: Teoria Geral dos Sistemas, Criatividade e Inovação e Gestão da Inovação. Na pós-graduação é professora do PPGEGC/UFSC na área de inovação. Linhas de pesquisa: Front End da Inovação, Inteligência para Inovação, Gestão de Inovação, Inovação Social e Universidade Corporativa.



LEONARDO L. L. DE LACERDA

Mestre em Lazer pela UFMG (linha temática de Formação e Atuação Profissional. Museu e Marketing de Serviços), Especialista em Lazer pela UFMG (abordagem sobre jogo e grupos sociais). Graduado em Turismo pelo Centro Universitário Newton Paiva (abordagem sobre ludicidade e saúde). Graduação incompleta em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos (FEAD). Coach pelo Instituto Brasileiro de Coaching. Atualmente é doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento na UFSC (linha de pesquisa em Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade).



FERNANDA KEMPNER MOREIRA

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (2011). Especialista em Marketing e Gestão de Pessoas (2002) e Gestão Financeira e Contábil (2008). Graduada em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Paranavaí (2001). Membro do Grupo de Pesquisa ENGIN Núcleo de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação. Possui experiência como docente, atuando principalmente nas disciplinas: administração da produção, gestão de pessoas e gestão da qualidade.



GREGÓRIO JEAN VARVAKIS RADOS

Professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina, Depto de Engenharia do Conhecimento atuando no ensino da graduação (Engenharias e Ciência da Informação) e nos programas de Pós-graduação de Engenharia e gestão do conhecimento e Ciência da Informação. Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1979), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1982) e doutorado em Manufacturing Engineering - Loughborough University of Technology (1991). Tem experiência na área de Gestão, com ênfase em Gestão de Processos, Gestão do Conhecimento e Gestão de Organizações de Serviços, atuando principalmente nos seguintes temas: inovação, gestão do conhecimento, produtividade, melhoria contínua, tecnologia de informação e fluxo informacional.



JULIANA FRANDALOZO ALVES DOS SANTOS

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Bolsa Capes / Proex de Doutorado, Dedicção exclusiva. Investigadora em Gestão de Risco e Desastres e Gestão do Conhecimento com foco em Comunicação, Resiliência e Liderança. Mestre em Jornalismo (2014) para o Programa de Pós-Graduação em Jornalismo (UFSC), Bacharel em Jornalismo (2010) (UFSC). Jornalista multimídia, atuando como repórter de jornalismo impresso e online, em comunicação institucional estratégica, edição e redação, em diversas línguas, estilos e veículos, com experiência em coordenação e treinamento de equipes. Fez intercâmbio acadêmico na Universidade de Santiago do Chile, em 2009. Foi corretora da Capes e pesquisadora do Centro Universitário de Estudos e Pesquisas em Desastres da Universidade Federal de Santa Catarina. Trabalhou como cantora lírica e atriz durante ou ensinou e vivenciou a importância da criatividade na construção da resiliência. Áreas de interesse: Gestão do Risco e Desastre; Liderança; Comunicação e Planejamento Estratégico em Organizações.



ANA MARIA BENCCIVENI FRANZONI

É professora Titular da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC do Departamento de Engenharia Civil, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes e Gestão Territorial. Engenheira Civil, Especialista em Gestão de Pessoas por Competência e Coaching, Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC e Doutora pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/UNESP. Coordenou o Curso de Especialização em Operações Rodoviárias - UFSC/Labtrans/Dnit. Atualmente é coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes e Gestão Territorial.



LUCIANO A. NASCIMENTO MACHADO

Mestrando em Engenharia e gestão do conhecimento EGC/ UFSC Universidade Federal De Santa Catarina. Bolsista CAPES - PROEX. Pós-graduado em Coaching pela Universidad Europea del Atlantico, através da Fundação Universitária Iberoamericana FUNIBER. Graduado Hotelaria pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina IFSC. Membro do Grupo de Pesquisa-Laboratório de Engenharia do Conhecimento (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/6582228186571058). Atuando na linha de pesquisa em Engenharia do conhecimento em destinos turísticos inteligentes. Tem experiência na área de Hotelaria; Turismo, com ênfase na liderança e gestão de equipes na hotelaria.



RITA LUCIA BELLATO

Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Especialização em Administração, Gestão Pública e Políticas Sociais pela Faculdade Dom Bosco de Ubiratã. Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Integrante do Grupo de Pesquisa (ERGON) em Gestão do Conhecimento da UFSC, autora de capítulo e organizadora de livro e de artigos em periódicos especializados e em anais de eventos, nacionais e internacionais. Atuante na Linha de Pesquisa de Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento com foco nas áreas de Gestão Pública, Competências Digitais, Transformação Digital, Capacidades Organizacionais, Auditorias Governamentais, Auditoria do conhecimento, Liderança, Coaching e Empreendedorismo. rita.lucia@ufsc.br.



MARCIO CRESCENCIO

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, com mestrado em Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB. Especialização em Redes de Computadores pela UTFPR e Gestão Pública na Educação Profissional Tecnológica pelo IFSC. Graduação em Ciência da Computação na UNIPAN; servidor efetivo no cargo de Analista de Tecnologia da Informação do Instituto Federal Catarinense desde de 2008; foi coordenador e Diretor de Tecnologia da Informação; atua no setor Coordenação de Sistemas com desenvolvimento e suporte de sistema integrado de gestão das atividades acadêmicas; tem experiência profissional em planejamento e gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, desenvolvimento e suporte em sistemas de informação e administração de banco de dados. Tem interesse pelos seguintes temas: Gestão Pública, Gestão de Tecnologia da Informação, Gestão do Ensino Superior e da Educação Profissional e Tecnológica, Engenharia e Gestão do Conhecimento. Atualmente pesquisa sobre métodos, técnicas e ferramentas para a construção de modelos e sistemas de conhecimento.



ALEXANDRE ALCIDES DA CONCEIÇÃO NETO

Doutorando do curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, mestre em Engenharia Ambiental pela UFSC (2004) e graduado em Administração pela UFSC (2000). Atualmente é Gerente de Projetos da Secretaria de Estado da Agricultura de Santa Catarina - SAR e Coordenador Executivo do Núcleo de Inovação Tecnológica para a Agricultura Familiar - NITA. Foi Coordenador de Projetos da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina - FAPESC de 2007 a 2019, responsável pelo acompanhamento e avaliação de projetos de pesquisa e inovação.



KAROLINE DE MACEDO SANTOS

Mestranda em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento pela UFSC e também especialista em Gestão de Marcas e Comunicação Estratégica pela UFBA. Formada em Relações Públicas, já passou por inúmeras agências de publicidade atendendo clientes como Coca-Cola, Natura e Grupo Brasil Kirin. Ainda na Bahia, deu aulas durante dois anos no Instituto Tecnológico do Território do Sisal. Atualmente em Florianópolis, pesquisa e trabalha com Nudges e Economia Comportamental nas consultorias desenvolvidas pela Florin. É sócia e co-fundadora da Florin, um negócio de impacto social que através de consultorias financeiras e de modelagem de negócio auxilia mulheres empreendedoras a gerir de forma sustentável os seus próprios empreendimentos se posicionando no mercado de maneira mais competitiva.



MARIA JOSÉ BALDESSAR

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (2006), Mestre em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999), coordenadora do Grupo de Pesquisa Geografias da Comunicação, da Intercom e do grupo de pesquisa MidiaCon - Mídia e Convergência, Certificado pelo CNPq. É professora Associada da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É docente permanente nos programas de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento e no de Estudos da Tradução. Ministra disciplinas na graduação em Jornalismo relacionadas ao jornalismo online, economia da mídia e produção textual. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Jornalismo Especializado (Comunitário, rural, empresarial, científico, institucional), atuando principalmente nos seguintes temas: jornalismo, internet, hipermídia, jornalismo online, economia da mídia, história da mídia, convergência digital, usabilidade e ensino de jornalismo. Integra o Núcleo de Televisão Digital Interativa, onde coordena os projetos de extensão, entre eles o www.cotidiano.ufsc.br.



ADILSON ALBUQUERQUE

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, na área Mídia do Conhecimento, na UFSC. Possui Especialização em História pela Universidade Federal do Paraná (2005). Graduação em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1994), em Ciências Religiosas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1997) e em Teologia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2000). Foi professor nomeado da Prefeitura Municipal de Curitiba de 2002 a 2013 e do Estado do Paraná de 2004 a 2013, sendo que do ano de 2007 a 2012 atuou na Secretaria Municipal da Educação de Curitiba com formação continuada de professores. Atualmente atua como Policial Rodoviário Federal, na Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal - UniPRF, na área de capacitação dos servidores.



ANDREICI DAIANI VEDOVATTO VITOR

Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento - EGC na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Pós-graduada em Desenvolvimento e Tecnologia pela Unochapecó e UNC Campus Concórdia (2013). Especialista em Gestão de Pessoas pela Unochapecó (2011). Bacharel em Administração pela Unochapecó (2009). Atua como Professora de Inovação junto ao SENAC Santa Catarina, onde é também idealizadora e coordenadora do Curso Superior em Tecnologias e Design de Negócios, focado em formar profissionais com conhecimento nas áreas de negócios digitais, design digital e desenvolvimento de soluções, aptos a empreender ou liderar times de tecnologia e processos de transformação digital em organizações. Desenvolve estudos na área de empreendedorismo e inovação, gestão do conhecimento e cidades inteligentes. É membro do Grupo de Pesquisa LabCHIS UFSC. Atuou como professora de empreendedorismo no curso de Administração da Unochapecó. Atuou como agente do InovAtiva Brasil 2015 e 2016.



EDUARDO MOREIRA DA COSTA

Diretor Geral do laboratório internacional LabCHIS (Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis) com bases na UFSC e no Rio, e consultor independente. Professor do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. Autor do livro *Global E-commerce Strategies for Small Businesses* (MIT Press, 2001), publicado em Inglês, Chinês e Japonês (2001 a 2003). Criador e coordenador do primeiro MBA em e-Gov do país, o MeGA. Consultor do BID (na área de e-commerce), Banco Mundial (coordenador de avaliação do Programa InfoDev) e UNCTAD nas áreas de cidades mais humanas, inteligentes e sustentáveis; inovação; negócios eletrônicos; e governo eletrônico. Nos EUA, foi "visiting scholar" na Universidade de Harvard de 1997-2002. No Brasil, foi Diretor de Inovação da FINEP (2007-2010), criador dos programas PRIME, JURO ZERO e 14Bis; Diretor do CNPq (1993-1997), criador do programa SOFTEX 2000 de incentivo à exportação brasileira de software; Pesquisador do CPqD da TELEBRÁS e consultor do IEL-Nacional (onde escreveu o primeiro manual brasileiro sobre o comércio eletrônico, ainda em 1998) e dezenas de empresas e organizações. Dr. Eduardo Moreira da Costa é engenheiro eletricista e M.Sc. em Ciência da Computação pela UFMG e Ph.D. em eletrônica pela Universidade de Southampton, na Inglaterra. Membro da Ordem do Mérito Científico do Governo Brasileiro (2010). Conselheiro de entidades e membro do Conselho de Administração da HOPLON em Florianópolis, é palestrante conhecido no Brasil e no exterior nas áreas de Inovação; Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis; Novas Políticas Públicas e Organizacionais; Capital de Risco e Empreendedorismo. É ainda membro do Laboratório de Habitats de Inovação e Empreendedorismo da UFSC (<https://www.inlab.ufsc.br>).



LUCIANA MELO HERVOSO

Bacharel em Comunicação Social pela PUC-Rio, MBA em Gestão de Recursos Humanos pela UNIP. Atuou como especialista em Cerimônias de Premiação nos Jogos Olímpicos de 2016, como gerente de eventos na Embaixada do Brasil em Londres nos Jogos Olímpicos de 2012. Formada pela SLAC em Coaching de Vida, Executivo e de Liderança em 2016. Desenvolveu habilidades em meditação e mindfulness na Oneness University na Índia e em Yoga do Som no Canadá com Guy Lussier. Escreveu artigos sobre Cidades Inteligentes pelo grupo de estudos LabChis/UFSC. Especialista em Desenvolvimento Pessoal e Profissional desenvolve treinamentos para equipes, liderança, orientação de transição de carreira e estratégias para a realização de sonhos e metas. Atualmente cursando Computer Science na University of the People.



JAMILE SABATINI MARQUES

Diretora de Inovação e Fomento da ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software e Presidente da Câmara de Tecnologia e Inovação da FECOMÉRCIO - Federação do Comércio de Bens, de Serviços e de Turismo de Santa Catarina. Trabalha com inovação e tecnologia desde 2004. Pesquisadora de Pós-Doutorado da USP, no Instituto de Estudos Avançados, Programa Cidades Globais e em Desenvolvimento Baseado no Conhecimento no EGC/UFSC. Participa do Laboratório de pesquisa LabChis de Cidades Humanas e Inteligentes. É doutora pelo Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, a tese demonstra a importância de fomentar a inovação para gerar desenvolvimento econômico baseado no conhecimento. Fez doutorado sanduíche na Queensland University of Technology - QUT, Austrália. É mestre em Gestão da Inovação pela École de Mines de St-Étienne (França), especialista em gestão de empresas pela Univali e graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Faculdade Ibero-Americana de Letras e Ciências Humanas. Foi Coordenadora da

incubadora Midi Tecnológico de 2004 a 2012, onde recebeu prêmio de melhor incubadora do Brasil em 2008 e 2012. Foi Diretora Executiva da Acate de 2006 a 2012. Tem experiência na área de gestão, atuando principalmente nos seguintes temas: Inovação, Fomento, Fundos de investimento, cidades humanas inteligentes e representação institucional. É membro do conselho do International Journal of Knowledge-Based Development (IJKBD) (www.inderscience.com/ijkbd); Membro do Comitê Assessor do Programa Start-up Brasil do MCTIC (ABES), Membro do comitê de IOT da ABDI e INMETRO. É membro do Conselho Municipal de Inovação de Florianópolis/SC (Fecomercio).



Santa Catarina destaca-se nacionalmente como um Estado inovador, berço de startups e com um polo tecnológico em amplo desenvolvimento. Também, dotado de belezas naturais e um litoral encantador, é um dos principais destinos turísticos do Brasil. Esse contexto, aliado à peculiaridade de abrigar um povo empreendedor caracteriza o Estado Catarinense como um dos mais desenvolvidos (social e economicamente) do país.

ISBN 978-658831945-1



Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp)
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br