



**Estudos de
Administração e
Sociedade**



Revista EAS. Niterói – RJ, v.6, nº2, julho-dezembro, 2021
www.revistaeas.uff.br

DIREITOS

Os textos publicados na revista são de inteira responsabilidade de seus autores.

Permite-se a reprodução desde que citada a fonte.

DISPONIBILIDADE

A Revista Estudos de Administração e Sociedade está disponível

em: <http://revistaeads.uff.br>

CATÁLOGO

Revista Estudos de Administração e Sociedade – v. 6, n. 2, (2021)
– Niterói Universidade Federal Fluminense, 2017

Frequência: Semestral

ISSN: 2525-9261

INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL

Publicação do Programa de Pós Graduação em Administração –
PPGAd Universidade Federal Fluminense

(<http://www.adm.uff.br>)

INFORMAÇÕES DA EDIÇÃO ATUAL

Sigla e Nome do Periódico	Cidade de Edição	Volume (Edição Atual)	Número (Edição Atual)	Ano (Edição Atual)
EAS – Revista Estudos de Administração e Sociedade	Niterói/ Rio de Janeiro	v.6	n.2	Jul. Dez. / 2021

EDITOR-CHEFE

CLÁUDIO ROBERTO MARQUES GURGEL

EDITOR DA SEÇÃO: ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRA

PAULO EMÍLIO MATOS MARTINS

**EDITOR DA SEÇÃO: ESTADO, ORGANIZAÇÕES E
SOCIEDADE**

FREDERICO LUSTOSA DA COSTA

COORDENADORA EDITORIAL

LILIANE MAGALHÃES GIRARDIN PIMENTEL FURTADO

ASSISTENTE EDITORIAL

SÉRGIO AUGUSTO DA MOTTA

DANIELA GOMES ALCANTARA

**COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO – PPGAd UFF**

EDUARDO CAMILO DA SILVA

COMITÊ EDITORIAL

- Prof. Antonio de Araujo Freitas Junior, Fundação Getulio Vargas - FGV, Brazil
- Prof. Bianor Scelza Cavalcanti, Fundação Getulio Vargas - FGV
- Prof. Cláudia Souza Passador, FEARP/USP, Brazil
- Prof. Claudio Marques Gurgel, UFF - Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Clezio Saldanha dos Santos, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brazil
- Prof. Elvia Mirian Cavalcanti Fadul, Universidade Salvador - UNIFACS, Brazil
- Prof. Fernando de Souza Coelho, Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP), Brazil
- Prof. Florence Pinot de Villechenon, ESCP Europe, France
- Prof. Francisco César Pinto da Fonseca, Centro de Estudos de Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP) e Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Brazil
- Prof. Frederico Lustosa da Costa, Universidade Federal Fluminense, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis., Brazil
- Prof. Freddy Mariñez Navarro, El Colegio de Jalisco, Mexico
- Prof. Javier Jasso Villazul, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, México.
- Prof. Joel de Lima Pereira Castro Junior, Programa de Pós-graduação em Administração - PPGAd / Universidade Federal Fluminense - UFF
- Prof. José Antonio Gomes de Pinho, Escola de Administração/UFBA, Brazil
- Prof. José Walkimar de Mesquita Carneiro, Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Juan Mozzicafreddo -ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Portugal (*In memoriam*)
- Prof. Maria Arlete Duarte de Araújo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Brazil
- Prof. Marco Aurélio Marques Ferreira, Universidade Federal de Viçosa
- Prof. Paulo Emílio Matos Martins, Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Paulo Roberto de Mendonça Motta, Fundação Getulio Vargas/EBAPE
- Prof. Sergio Azevedo Fonseca, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Unesp, Brazil
- Prof. Sonia Maria Fleury Teixeira, Fundação Oswaldo Cruz, Brazil

SUMÁRIO – TABLA DE CONTENIDOS – CONTENTS

Editorial: Na Expectativa de Um Novo Tempo

- pp. 06 - 07

Claudio Gurgel

1. Inteligência Artificial Nos Processos De Seleção De RH

- pp. 08 - 22

Gael Santos Cipriano

Harrison Bachion Ceribeli

Gustavo Nunes Maciel

Alyce Cardoso Campos

Rita de Cássia Leal Campos

2. - Inovação no Processo de Arrecadação do IPTU com a Implantação do PIX

- pp. 23 - 41

João Vitor Lemos da Silva

3. Ideias Sobre Epistemologia e Pesquisa em Administração

- pp. 42 - 50

Sérgio A. Fernandes

Marco Antônio C. Teixeira

Alex B. F. M. do Nascimento

João Martins Tude

4. Uma Revisão Teórica da Literatura sobre Empresas Familiares: Posicionamento do Campo Frente às Teorias

- pp. 51 - 61

Bárbara Gabrielle Silva

Ana Luiza M. B. Ornellas

Uajará Pessoa Araújo

Lista de Avaliadores Ano v.6 n.1 e n.2 (2021)

- p. 62

EDITORIAL

Na expectativa de um novo tempo

Claudio Gurgel

A revista Estudos de Administração e Sociedade, neste número, tal qual no número anterior, reflete as expectativas de que em breve possamos retomar com toda energia e determinação a reconstrução do Brasil pós pandemia. Nesse sentido, a revista traz artigos sintonizados com o trabalho produtivo e a vida da administração e da sociedade - sem trocadilhos. Está pautando temas que dizem respeito a um novo tempo, avançando nas esperanças de que os temas do sofrimento e restrições vividos pela academia e pelas organizações seja superado.

Além disso, demonstrando a extensão espacial que ao longo desses dez anos obteve, a EAS publica nesse número autores de 8 instituições de ensino diferentes e de variadas localidades do Brasil.

Inicialmente, com o artigo Inteligência Artificial Nos Processos De Seleção De RH trata dos softwares desenvolvidos de inteligência artificial hoje utilizados nos processos de seleção de pessoal, discutindo como podem ser utilizados e quais benefícios trazem às organizações.

Ainda tratando de recursos tecnológicos aplicados á gestão, o texto Inovação no Processo de Arrecadação do IPTU com a Implantação do PIX traz a demonstração dos avanços da contemporaneidade científica no ambiente público. Um imposto crucial para os municípios, o IPTU, ganha hoje um recurso que dá extraordinária celeridade ao seu recolhimento que é aqui objeto de pesquisa.

O artigo Ideias sobre epistemologia e pesquisa em administração traz reflexões importantes sobre os fundamentos epistemológicos que estão presentes nos recursos instrumentais das pesquisas em Administração. Seu objeto é a pesquisa em administração e toda a variedade de métodos e procedimentos nela usados. É um texto que certamente deverá auxiliar pesquisadores, docentes e discentes, em importantes aspectos procedimentais de seus trabalhos.

Finalmente, Uma Revisão Teórica da Literatura sobre Empresas Familiares: Posicionamento do Campo Frente às Teorias retoma um objeto de pesquisa importante para a administração e a economia brasileiras, dado que as empresas familiares continuam tendo papel relevante no mercado e na sociedade. Considerando que as pesquisas nesse campo trouxeram recentemente mudanças significativas, o artigo visita a produção científica

publicada em periódicos reconhecidos na academia para nos trazer um quadro atualizado do tema.

A EAS tem muita satisfação de estar publicando os treze pesquisadores que assinam esses trabalhos e convida os seus leitores a apreciá-los.

A EAS deseja a todas e todos uma boa leitura.

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade.

Inteligência Artificial Nos Processos De Seleção De RH

Nome: Gael Santos Cipriano¹
Universidade Federal de Ouro Preto
e-mail: gael.ciprianos@gmail.com

Nome: Harrison Bachion Ceribeli²
Universidade de São Paulo

Nome: Gustavo Nunes Maciel³
Universidade Federal de Lavras

Nome: Alyce Cardoso Campos⁴
Universidade Federal de Lavras

Nome: Rita de Cássia Leal Campos⁵
Centro Federal de Educação MG

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar como os softwares desenvolvidos sob a premissa da inteligência artificial podem ser utilizados nos processos de seleção de pessoal e quais benefícios trazem para as organizações. Para isso, realizou-se um estudo de casos múltiplos, contemplando três organizações, duas que ofertam o serviço de seleção a partir de suas plataformas online e uma que desenvolve e comercializa softwares de inteligência artificial. A partir dos dados coletados, constatou-se que os produtos e serviços ofertados pelas empresas que participaram da pesquisa são similares em seus propósitos, tendo como principal finalidade a automatização do processo de seleção, especialmente das etapas de cunho operacional. Além disso, verificou-se a importância da interação humana nas fases iniciais de implantação do programa. As soluções computacionais que foram objeto do presente estudo não se limitam a analisar as informações que constam nos currículos dos candidatos: todas elas buscam traçar um perfil técnico, comportamental e cultural dos candidatos, fornecendo, dessa forma, amplo suporte aos tomadores de decisão.

Palavras chave: seleção de funcionários, aprendizado de máquina, tecnologia aplicada à gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study aimed to identify how software developed under the premise of artificial intelligence can be used in people selection processes and what benefits they bring to organizations. A multiple case study was conducted, contemplating three organizations, two that offer the selection service from their online platforms and one that develops and sells artificial intelligence software. From the collected data, it was found that the products and services offered by the companies that participated in this research are similar in their purposes, having as main objective the automation of the selection process, especially the operational stages. In addition, the importance of human interaction in the early stages of program implementation was verified. The computational solutions that were the object of this study are not limited to the analysis of the information contained in the candidates' curriculum: all of them seek to draw a technical, behavioral and cultural profile of the candidates, thus providing broad support to decision makers.

Keywords: employee selection, machine learning, technology applied to human resource management.

[Submetido em 23-dez-2021 – Aceito em: 22-jan-2022 – Publicado em: 25-fev-2022]

¹ Graduação em Administração (UFOP) [(2020)].

² Graduação em Administração (COC) [(2008)], Mestrado em Administração (USP) [(2011)], Doutorado em Administração (USP) [(2013)].

³ Graduação em Administração (UFOP) [(2017)], Mestrado em Administração (UFLA) [(2020)].

⁴ Graduação em Administração (UFJF) [(2017)], Mestrado em Administração (UFLA) [(2020)].

⁵ Graduação em Administração (IFMG) [(2016)], Mestrado em Administração (CEFET-MG) [(2019)].

INTRODUÇÃO

Com a contínua evolução da tecnologia, que deu origem, ao longo do tempo, a mecanismos computacionais cada vez mais autônomos, eficientes e eficazes, alcançou-se o que é considerado o ápice das soluções computacionais na contemporaneidade: a inteligência artificial (Mendonça, Andrade, & Souza Neto, 2018).

O termo inteligência artificial define o resultado da junção da ciência e da engenharia, que viabilizou a criação de máquinas e programas com a capacidade de desenvolver ações semelhantes à inteligência humana (McCarthy, 2007). Gerenciar a inteligência artificial envolve comunicar, liderar, coordenar e controlar os constantes avanços computacionais para lidar com problemas de tomada de decisão cada vez mais complexos (Berente et al., 2021).

Desde a sua criação, a inteligência artificial evoluiu significativamente e ultrapassou o simplismo de ações em jogos interativos *online*, alcançando o campo das organizações (Mendonça, Andrade, & Souza Neto, 2018) e passando a prover suporte em diferentes áreas: desde o atendimento autônomo ao cliente por meio de mecanismos de respostas a perguntas pré-definidas; o auxílio à tomada de decisão gerencial a partir da análise de dados internos e externos do negócio; as previsões mercadológicas (Poisat & Mey, 2017); a análise do comportamento do consumidor (André et al, 2018); até a automatização dos processos de gestão de pessoas (Strohmeier & Piazza, 2015).

Nos últimos anos, é possível observar o uso da inteligência artificial nos processos de seleção de candidatos, principalmente nas organizações em que há a valorização da gestão de pessoas em uma perspectiva estratégica (Armstrong, Landers, & Collmus, 2016) e, por conseguinte, a preocupação com questões como atração e retenção de talentos, alinhamento de valores e expectativas entre empregados e empregador, e aspectos psicológicos e comportamentais dos funcionários (Jeske & Shultz, 2016).

Diante da escassez de estudos relacionados a esse tema, conforme observado no levantamento bibliográfico realizado em bases consolidadas, como *Spell*, *Scopus*, *Scielo* e *Redalyc*, levantou-se o seguinte questionamento: como os *softwares* de inteligência artificial podem ser aplicados nos processos de seleção de novos funcionários? Com o intuito de responder a este problema de pesquisa, definiu-se como objetivo deste estudo identificar como os *softwares* desenvolvidos sob a premissa da inteligência artificial podem ser utilizados nos processos de seleção de pessoal e quais benefícios trazem para as organizações.

A justificativa para a presente pesquisa reside em diferentes aspectos. Primeiramente, no campo teórico, fundamenta-se na carência de estudos abordando a temática aqui explorada, tanto em âmbito nacional quanto internacional, apesar do crescente interesse das empresas em relação ao uso de novas tecnologias em seus processos de gestão. Já na esfera gerencial, visualiza-se a possibilidade de fomentar o debate a respeito da automatização dos processos de gestão de pessoas, de modo que os profissionais que atuam na área possam dedicar-se às atividades mais estratégicas para os negócios.

SELEÇÃO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

Os estudos que tratam da seleção de recursos humanos no campo das Ciências

Administrativas não são recentes. Segundo Dunnette e Borman (1979), o processo de seleção de pessoal começou a ser estudado a partir de 1917, com a observação dos métodos empregados para escolha de oficiais e combatentes americanos que seriam designados para a guerra contra a Alemanha. A temática, todavia, evoluiu bastante, apesar de ainda haver espaço para novas pesquisas abordando métodos, sistemas e ferramentas que sejam capazes de tornar o processo mais efetivo.

Tradicionalmente, conceituou-se a seleção de pessoal como uma combinação de métodos e ações direcionadas para subsidiar a escolha dos novos funcionários de uma organização (Huber, Neale, & Northcraft, 1987), ou como o processo que visa destinar a pessoa certa para o trabalho certo (De Feis, 1987). Entretanto, o conceito evoluiu recentemente e passou a ser delimitado como o compilado de ações de cunho estratégico de uma organização voltadas para selecionar indivíduos cujas características e competências, técnicas e pessoais, sejam capazes de contribuir com o sucesso corporativo (Weinstein, 2012). Sob essa perspectiva, a seleção deixou de ser vista como um sistema meramente classificatório e eliminatório de candidatos, adquirindo importância estratégica para tornar a qualidade da seleção uma vantagem competitiva para a organização (Azar et al., 2013; Hamza et al., 2021).

Tornando seus processos seletivos mais eficazes, a organização pode ampliar sua capacidade de alcançar os objetivos traçados, à medida que passa a contar com melhores profissionais e se torna mais competitiva perante seus concorrentes (Redondo, 2014). Além disso, um processo seletivo com enfoque estratégico possibilita o fortalecimento da cultura organizacional, dando preferência a candidatos que possuem valores pessoais alinhados aos do negócio (Brannan & Hawkins, 2007).

Complementarmente, observa-se também uma estreita relação entre a seleção de pessoal e a manutenção ou mesmo expansão do potencial produtivo das organizações (Ahmad & Schroeder, 2002), visto que o referido processo fornece o subsídio necessário para o aprimoramento das competências organizacionais ao incorporar novas competências humanas ao negócio (Alonso et al., 2015).

Logo, ultrapassando a concepção simplista de que a seleção de pessoal tem por objetivo apenas identificar o profissional mais capacitado para desempenhar uma função, verifica-se que este processo assume uma posição essencial dentro do conjunto de práticas que tem por intuito o desenvolvimento, a consolidação e o crescimento de qualquer organização (Contreras, Almaguer, & Tovar, 2015; Kleinmann et al., 2011). Todavia, além das vantagens estratégicas, salienta-se o impacto dos processos de seleção sobre os custos organizacionais, dado que podem aumentar ou diminuir os dispêndios financeiros da organização relacionados à contratação, desligamento e capacitação de funcionários (Kleinmann et al. 2011).

Observa-se, portanto, que a seleção de pessoal não se trata apenas de contratar o profissional adequado para ocupar determinado cargo; é também um sistema estratégico e importante mecanismo para consolidação e crescimento do negócio (Bolander & Sandberg, 2013). E, ante a relevância do referido processo, é natural que gestores e profissionais da área de gestão de pessoas dediquem-se à busca de novas soluções, tendo como intuito torná-lo mais eficaz e eficiente (Lievens, Van Dan, & Anderson, 2002).

Perpassando pelos métodos seletivos empregados pelas organizações ao longo do tempo, é possível observar a diversidade de alternativas utilizadas e como evoluíram, acompanhando o desenvolvimento tecnológico alcançado pela sociedade (Mariani, Chiesa, & Gill, 2017). No final da década de 1980, por exemplo, percebia-se a necessidade de

modificação e aprimoramento dos métodos de seleção existentes, para que permanecessem adequados diante das constantes transformações do mercado. Tal constatação levou Van Dyke e Strick (1988) a recomendarem que a verificação de referências com antigos empregadores fosse substituída ou pelo menos complementada pela aplicação de testes pré-seletivos.

Mais adiante, em meados da década de 1990, Shackleton e Newell (1994) retrataram os métodos que passaram a ser recorrentemente utilizados naquele período, como a contratação de centros de avaliação terceirizados e o uso de testes psicológicos, de dados biográficos e da grafologia. A opção por centros de avaliação perdurou por mais de 10 anos, conforme se verifica em Robertson e Smith (2001), devido à praticidade e ausência de profissionais da área da Psicologia que estivessem inseridos no meio empresarial. Por sua vez, a aplicação sistemática de testes psicológicos foi apontada por Fisher e Boyle (1997) como importante ferramenta de suporte ao processo de seleção de empregados nas organizações.

Posteriormente, com o intuito de se obter maior suporte para a tomada de decisão nos processos seletivos das organizações, passaram a ser utilizados jogos interativos, que ficaram conhecidos como *role-play* (ou dinâmicas) e simulavam, de forma lúdica, o ambiente laboral e as funções a serem desempenhadas (Brannan & Hawkins, 2007), além de *games* que permitissem a avaliação de fatores psicológicos e comportamentais dos candidatos (Armstrong, Landers, & Collmus, 2016), e abordagens focadas nas competências individuais (Alonso et al., 2015).

Além disso, os profissionais responsáveis pela seleção de pessoal nas organizações passaram a fazer uso das informações disponíveis nas redes sociais, cruzando-as com as que constavam nos currículos dos indivíduos, com o intuito de traçar perfis comportamentais (Jeske & Shultz, 2016). As empresas podem se beneficiar das vantagens das mídias sociais em termos de redução de tempo e custo, porém é preciso atentar para questões de ética e segurança. As informações disponíveis em redes sociais trazem uma série de questões jurídicas. Além disso, permitem facilmente que os preconceitos individuais afetem as decisões de contratação e triagem (Emanuela, 2018).

Novas ferramentas foram desenvolvidas para explorar de maneira mais apropriada os dados dos candidatos que poderiam ser levantados (Berkelaar, 2017; Jeske & Shultz, 2016; Machado, 2016; Roth et al., 2016). Além disso, foram criadas promissoras técnicas para captação, organização e análise de dados disponibilizados em rede, especialmente nas mídias sociais, cuja aplicação ficou conhecida como *cybervetting*, tornando os processos de seleção de pessoal mais efetivos (Azar et al., 2013). De maneira complementar, incorporou-se aos processos seletivos o uso de *big data*, com o objetivo de atender a demanda por novas ferramentas e sistemas de tecnologia da informação (Derous & Fruyt, 2016), mineração de dados (Azar et al., 2013), algoritmos de triagem (Strohmeier & Piazza, 2015) e inteligência artificial (Buzko et al., 2015). Porém, é necessária uma reflexão crítica acerca da utilização de informações das redes sociais dos candidatos, podendo pesar implicações éticas. Esta prática pode consolidar mecanismos de controle panópticos, gerando desconfiança e insegurança que podem refletir na própria organização para a qual a seleção está sendo conduzida quanto na sociedade como um todo.

Ainda pouco usual, a inteligência artificial, que se refere a qualquer dispositivo computacional que simula a ação e racionalidade do pensamento humano (Strohmeier & Piazza, 2015), trouxe para o campo das organizações novas possibilidades para tornar o

processo decisório mais efetivo (Mendonça, Andrade, & Souza Neto, 2018). E, como ramificações desse campo, surgiram as redes neurais e o aprendizado de máquina, ambos mecanismos desenvolvidos visando oportunizar e desenvolver nas máquinas a capacidade de aprender, assim como ocorre com os humanos (Huang, 2014).

Graças aos sistemas de inteligência artificial, a tecnologia passou a permitir a assimilação e consolidação do conhecimento a partir de informações concretas disponíveis em um banco de dados (Hassabis, 2017; Soete, Lievens, & Druart, 2013). Por isso, sua aplicabilidade no meio empresarial mostra-se cada vez mais promissora (Mendonça, Andrade, & Souza Neto, 2018) e se expande diante dos desafios econômicos, sociais, mercadológicos, globais e estratégicos que as organizações enfrentam na contemporaneidade para se manterem competitivas e lograrem êxito (Alonso et al., 2015).

O uso da inteligência artificial nos processos de seleção de pessoal pode ser apontado como um marco da evolução que tem sido alcançada nessa área, fornecendo cada vez mais subsídios para que as organizações encontrem o “candidato ótimo” (Strohmeier & Piazza, 2015) por meio de um mapeamento preliminar do perfil psicocomportamental dos indivíduos alinhado à cultura organizacional e associado a uma análise das competências técnicas e interpessoais necessárias para o negócio (Karatop, Kubat, & Uygun 2015).

Diante de temas como gênero, orientação sexual, raça, equidade e igualdade de direitos, que estão cada vez mais presentes nas discussões no meio empresarial e persistem como um desafio para os gestores, o emprego da inteligência artificial nos diferentes processos de gestão de pessoas, entre eles a seleção, pode trazer ganhos significativos tanto para as organizações quanto para os profissionais (Buzko et al., 2015). De acordo com Atanazio et al. (2021), um ambiente empresarial saudável é aquele que está aberto a uma constante transformação cultural, aberto a novos olhares e tecnologias. As empresas existem com o intuito de satisfazer a necessidade humana e as pessoas mudam seus costumes e modo de agir perante a sociedade. Assim, as organizações também devem ser passíveis de evolução.

O uso de inteligência artificial vem crescendo em alguns países. No caso do Brasil, desde 2015, o número de contratações de desenvolvedores de inteligência artificial cresceu mais que o dobro (Valente, 2020). Casos de sucesso com a utilização no recrutamento são, por exemplo, nas empresas brasileiras Time-Now e Cotesa, além da Embraer que atua em 60 países (Alves, 2021). Porém, mesmo crescendo na utilização, o Brasil ainda está fora da lista de países com grandes conglomerados digitais, buscando aumentar a inovação em inteligência artificial. Nos Estados Unidos, mais de US\$ 30 bilhões foram investidos em iniciativas no ramo entre 2018 e 2019, na China US\$ 25 bilhões e no Reino Unido US\$ 5 bilhões. Segundo relatório da Brasscom, a perspectiva de investimento em inteligência artificial é de R\$ 2,5 bilhões entre 2018 e 2022 (Agência Brasil, 2020).

Reis e Graminho (2019) e Kirchner (2020), em suas pesquisas com a multinacional Amazon e a utilização de inteligência artificial para a contratação de funcionários, apontam como atuar com a proteção de dados pode funcionar como um limite ao uso abusivo de poder e a não violação dos direitos fundamentais, tendo um cuidado cada vez maior por parte dos programadores. Aguiar, Raupp e Macedo (2019), em seu estudo realizado com uma empresa brasileira, afirmam que inúmeros são os benefícios para o processo de recrutamento e seleção e deve ser disseminado para as demais áreas do RH.

O estudo realizado em Cuba por Torres-López et al. (2014) mostra como os problemas associados aos fatores humanos são os que constituem o de maior incidência nos resultados dos projetos. Assim, além de colaborar no momento de seleção, pode continuar auxiliando no momento de gestão dos recursos humanos da empresa.

Alguns autores defendem que, por se tratar de uma ferramenta desenvolvida sob a perspectiva de uma ciência exata, mitiga-se a subjetividade normalmente existente nos processos seletivos (Alves et al., 2015), considerando que se reduz a influência dos preconceitos e padrões inerentes aos tomadores de decisão (Poisat & Mey, 2017; Atanazio et al., 2021). Assim, um processo de contratação às cegas possibilita a abertura de espaço nas organizações no quesito diversidade e inclusão (Atanazio et al., 2021). Em sistemas baseados na inteligência artificial, a probabilidade de subjetividade real é muito pequena. Porém, deve ser considerado, pois softwares precisam ser alimentados por indivíduos que são subjetivos. Assim, não é possível neutralizar por completo o processo.

Diversos pontos positivos na utilização de inteligência artificial podem ser citados, como a capacidade de comparar de forma rápida os fatos e identificar as relações devido à alta velocidade de processamento das informações (Evseeva et al., 2021). A inteligência artificial tem sido utilizada em grande escala por empresas especializadas a fim de alcançar eficácia e custo-benefício. Todavia, assim como toda tecnologia, a adoção da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção também apresenta riscos, uma vez que pode causar desconfiança tanto entre os recrutadores como entre os candidatos (Ore & Sposato, 2021). Sendo assim, ao mesmo tempo em que aproveitam as vantagens das ferramentas baseadas em inteligência artificial, as empresas devem se preocupar com a relação interpessoal, tranquilizando os candidatos em relação às máquinas e tornando o processo mais amigável e confortável (Jha, Jha & Gupta, 2020).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui caráter descritivo, dado que estudos dessa natureza buscam descrever precisamente os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 2008), que neste caso é a inteligência artificial e como ela pode ser empregada nos processos de seleção de pessoal nas organizações. Optou-se por uma abordagem qualitativa, à medida que se objetivou compreender de maneira aprofundada a percepção dos sujeitos envolvidos com o objeto examinado (Zanella, 2009).

O método escolhido para investigar o objeto de pesquisa delimitado foi o estudo de casos múltiplos, apontado por Gil (2010) como um dos meios de analisar casos diversos acerca dos quais se almeja aprofundar o conhecimento e que possibilita, ao considerar os respectivos contextos, levantar um arcabouço de variáveis potencialmente relevantes. Essa lógica difere-se daquela que direciona o estudo de caso único, em que se parte de uma perspectiva bem definida ou considera casos extremamente raros. Para Yin (2015), esse método aumenta a validade externa da pesquisa, pois produz resultados mais convincentes e permite maiores generalizações.

O estudo de caso é um método amplamente empregado nas pesquisas da Administração, pois busca responder questões do tipo “como” e “por que” em cenários nos quais as variáveis relacionadas estão intrínsecas a um contexto verossímil e não hipotético, não sendo possível, portanto, estudar o fenômeno de maneira descontextualizada (Yin, 2015).

Para o desenvolvimento do estudo foram escolhidas três organizações: duas que

ofertam o serviço de seleção a partir de suas plataformas online e uma que desenvolve e comercializa softwares de inteligência artificial, as quais foram selecionadas a partir de um levantamento em meio virtual, utilizando-se como critério de escolha a maior disponibilização de informações nas páginas institucionais. Para garantia do anonimato das organizações escolhidas, estas foram denominadas como A, B e C.

A empresa A foi fundada no ano de 2015 e possui atualmente 35 colaboradores. Está localizada na cidade de São Paulo e oferta serviços de recrutamento, com anúncio das vagas, e seleção, perpassando por etapas como análise curricular, testes e dinâmicas de grupo, com dados analisados pelo *software* de inteligência artificial.

A organização definida como B tem atuação global e iniciou suas atividades no Brasil no ano de 1917. Tem mais de 500 funcionários atuantes no país, com sede na cidade de São Paulo e filiais em Brasília, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Os principais produtos e serviços estão vinculados ao desenvolvimento de tecnologias computacionais, *softwares*, *hardwares*, computadores, segurança, *business solutions* e correlatos.

A última organização contatada, aqui denominada como C, foi fundada no ano de 1999. Está localizada na cidade de São Paulo, possui 35 funcionários e tem como principal serviço à oferta de soluções tecnológicas para recrutamento e seleção de pessoas.

Com base nos estudos preliminares sobre a seleção de pessoas, seus processos e evolução, e nas informações observadas nos *sites* das empresas, elaborou-se o roteiro de entrevista, contendo perguntas não diretivas, abertas, utilizando questões cujas respostas ultrapassassem o simplismo do sim ou não, buscando maior entendimento sobre o fenômeno aqui tratado, referente ao uso da inteligência artificial nos processos de seleção de pessoal nas organizações por meio das soluções computacionais desenvolvidas e comercializadas pelas empresas que participaram da pesquisa.

Como método de coleta de dados, optou-se pela entrevista em profundidade, uma vez que esta, como posto por Oliveira, Martins e Vasconcelos (2012), seria a ferramenta mais adequada diante de um contexto em que se há pouco conhecimento, sendo necessário um maior aprofundamento, que só se concretiza com a contribuição do entrevistado e sua percepção diante do fato ou objeto observado.

Para tal, foi solicitado, via e-mail e por contato telefônico, agendamento com um colaborador da organização para participação no estudo. Os entrevistados foram identificados conforme as organizações que atuam. O entrevistado A faz parte do corpo de fundadores e ocupa o cargo de relações públicas na empresa, sendo responsável pela imagem institucional junto a agentes externos, mídias e afins. O entrevistado B é engenheiro de *software*, atua no setor de aprimoramento e desenvolvimento de ferramentas para o setor de negócios, e trabalha na empresa desde 2010. O colaborador C ocupa o cargo de *Customer Success* e está na instituição desde 2016. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para então serem analisadas.

Utilizou-se como técnica para exploração das respostas a análise de conteúdo, podendo esta ser definida como o coletivo de métodos e ferramentas que visam analisar informações advindas de diferentes fontes (Silva & Fossá, 2015). Neste estudo, as fontes foram verbais, adquiridas por meio de entrevista em profundidade com três indivíduos não correlacionados.

A análise de conteúdo compila as possibilidades de verificação das informações

coletadas, podendo ser executada a partir de unidades referenciais diversas, tais como unidades sintáticas, unidades proposicionais e unidades temáticas, sendo esta última escolhida para o desenvolvimento desse estudo, uma vez que possibilita a identificação de padrões por meio de recortes textuais apurados na transcrição das entrevistas (Zanella, 2006).

Observado o proposto por Bardin (2011), seguiram-se as seguintes etapas para verificação dos dados: pré-análise, exploração do material e interpretação. Cabe esclarecer que a primeira etapa corresponde à organização e sistematização do material coletado, seguida pela exploração dos dados de acordo com unidades temáticas, que, neste estudo, originaram-se da divisão das perguntas do roteiro de entrevista de acordo com o tema central abordado; por fim, tem-se a interpretação, realizando a comparação entre o que foi observado e o referencial teórico consultado (Oliveira, Martins, & Vasconcelos, 2012).

RESULTADOS

Por meio das entrevistas em profundidade realizadas, foram coletadas informações que permitiram ampliar o conhecimento relacionado ao funcionamento, operacionalização e aplicação dos *softwares* de inteligência artificial desenvolvidos pelas três empresas que colaboraram com este estudo. No que tange à caracterização dos softwares, o entrevistado B aponta que, de uma forma simplista, a estruturação do software se dá pelo alinhamento entre um banco de dados contendo informações sobre uma demanda específica, neste caso, um banco de currículos, e sequencialmente pela alimentação da tecnologia de inteligência artificial com essas informações de forma repetitiva. A cada currículo selecionado para a próxima etapa, o *software* realiza uma leitura das informações contidas no documento e, caso ela se repita, ele identifica que aquelas características atendem aos requisitos da vaga.

De forma similar ocorre o funcionamento do software da empresa A. O entrevistado relata que a operacionalização se dá através da alimentação do banco de dados em uma página criada para o contratante, na qual é realizado um levantamento do perfil do candidato desejado, dentro das exigências indicadas pelo cliente. Em um primeiro momento, o *software* recebe comandos que irão condicioná-lo a fazer a leitura dos requisitos da vaga e, posteriormente, ele adquire um comportamento automático. O entrevistado A acrescentou que:

“Para formação dos indicadores de condicionamento do *software*, fazemos mapeamento do perfil técnico e comportamental dos funcionários que o contratante já possui, através de um questionário e expondo eles ao mesmo processo a que os demais candidatos serão condicionados. A partir deste, o *software* de inteligência artificial desenvolve a habilidade de identificar na triagem curricular, testes de conhecimento, perfil e *games*, o candidato que melhor se adequa às necessidades técnicas, ao mesmo tempo em que avalia o *‘fit cultural’* entre as partes”.

Mecanismo semelhante a esse é observado no *software* da empresa C, em que um banco de dados, que compila as informações dos candidatos, é integrado a um sistema de inteligência artificial responsável pela seleção dos melhores currículos conforme

demandas dos contratantes, considerando conhecimentos específicos e técnicos necessários para o desenvolvimento das atividades, além das habilidades interpessoais, alinhamento cultural e de valores, que são mapeados por meio de testes e *games* integrados à ferramenta.

Fica evidente na fala dos entrevistados a necessidade da interação humana com os *softwares*, principalmente nas fases iniciais de implantação, que são caracterizadas como etapa de aprendizado das soluções de (IA). Um dos trechos da entrevista realizada com o representante da empresa B salienta essa questão:

“O *software* precisa de interação humana, inicialmente no lançamento de informações para direcioná-lo, posteriormente para a seleção de informações e de dados que são necessários para que ele crie um processo de aprendizagem autônomo para tomar decisões de maneira autônoma caso seja exposto àquela mesma situação ou outra semelhante”.

Para avaliação das habilidades interpessoais e mapeamento de valores e alinhamento cultural dos candidatos, o *software* da empresa C utiliza *games* para condução de dinâmicas *online*, que possibilitam a análise de comportamento em grupo, liderança, trabalho em equipe, proatividade, tomada de decisão, além de testes psicológicos, como o teste DISC e o Questionário de Avaliação Psicológica.

Já o *software* da empresa A utiliza um teste criado pela própria organização para mapeamento comportamental dos candidatos, que consiste em um conjunto de afirmativas vinculadas a uma escala de cinco pontos que mede o grau de afinidade do respondente com cada item apresentado. As afirmativas abordam situações extremas, como trabalhar 12 horas consecutivas; desejos, como ter um carro importado ou fazer uma viagem pelo mundo; e preferências individuais, como remuneração atrelada à meritocracia ou flexibilidade no trabalho e mais tempo para família.

A solução desenvolvida pela empresa C utiliza as informações disponíveis nas redes sociais, prática que está se tornando cada vez mais recorrente nos processos de seleção (Jeske & Schultz, 2016). Conforme relatou o entrevistado C: “No nosso sistema, o candidato aponta suas preferências e registra endereços de suas mídias sociais; o sistema, sequencialmente, armazena essas informações, que são tratadas através da parte do *software* que identificamos como inteligência cognitiva”.

De modo semelhante, a empresa B adota um *software* complementar ao sistema de inteligência artificial, que oportuniza a análise de dados disponíveis na rede (redes sociais e aplicativos de áudio e vídeo). Um exemplo foi exposto pelo representante da organização:

“De acordo com as postagens, comentários, grupos e outros fatores e movimentos em rede, o *software* de inteligência artificial, conjuntamente ao dispositivo complementar, consegue identificar o perfil comportamental do indivíduo; basta que se tenha o endereço de uma página de mídia social ou sites correlatos. Todas essas informações visam formar, para o cliente, um banco com o perfil mais adequado técnica e culturalmente para ocupar determinado cargo”.

Porém, uma reflexão crítica sobre a utilização de informações das mídias sociais dos candidatos de ser realizada, por preocupação ética. Esta prática pode fortalecer mecanismos de controle que poderão não somente prejudicar os candidatos, como também manchar a imagem da organização que está realizando o processo.

Em relação às vantagens do uso da inteligência artificial nos processos de seleção de pessoal nas organizações, os entrevistados apresentaram as mesmas percepções, levantando aspectos como redução do tempo gasto no processo de análise curricular e na aplicação e avaliação dos resultados de testes psicológicos e provas de conhecimentos, além de redução do viés na escolha dos candidatos em decorrência de preconceitos, uma vez que os *softwares*, caso sejam devidamente alimentados, não consideram no processo de tomada de decisão questões como etnia, orientação sexual, gênero e outros.

Comparando as ferramentas de (IA) ao uso de sites de vagas e de redes profissionais, como o LinkedIn, o entrevistado B explicou que:

“Esse tipo de plataforma faz o cruzamento entre oferta e demanda, e às vezes sinaliza o melhor perfil a partir de uma base algorítmica limitada. Em contrapartida, quando se utiliza inteligência artificial, o processo é mais amplo, pois não há um algoritmo limitante e sim um algoritmo que impulsiona a aprendizagem do *software* e não está focado em um grupo específico de informações”.

Na mesma linha, o entrevistado A relatou que “tais aplicativos focam em requisitos técnicos e, atualmente, há uma mudança na demanda de contratação, que engloba o alinhamento cultural e a avaliação de quesitos comportamentais”, enquanto o entrevistado C assinalou que:

“A principal diferença está na potencialidade dos *softwares* de inteligência artificial de ultrapassarem o simplismo da avaliação curricular, que ocorre nas plataformas convencionais, pois os resultados entregues abrangem capacidade técnica, experiências anteriores e habilidades interpessoais”.

Ainda que os *softwares* se proponham a entregar todos os benefícios e vantagens ora mencionados, questionaram-se os entrevistados a respeito de possíveis limitações dos sistemas de (IA). Segundo o entrevistado B, “o valor agregado encarece o serviço e o torna inacessível para algumas organizações, principalmente as de médio e pequeno porte”, sendo essa percepção compartilhada pelo entrevistado A. Já para o entrevistado C, além do alto valor de investimento necessário, tem-se que se considerar ainda que a alimentação inadequada do *software* pode perpetuar comportamentos, como diferenciação de gênero, faixa etária, instituição de ensino, entre outros.

Analisando os dados levantados junto aos representantes das organizações que se dispuseram a colaborar com a presente pesquisa, constatou-se que as soluções de inteligência artificial visam tornar o processo de seleção mais autônomo, principalmente no que diz respeito às etapas de caráter mais operacional, tais como triagem curricular e aplicação de testes psicológicos e provas de conhecimento, à medida que possibilitam uma análise do perfil técnico-comportamental dos candidatos e a escolha daquele que melhor se adéqua às necessidades não apenas técnicas, mas também culturais da empresa

contratante (Karatop, Kubat, & Uygun, 2015).

Percebe-se, portanto, que tais soluções podem ser apontadas como um marco evolutivo dos processos de seleção de pessoal, considerando que favorecem a identificação dos profissionais que potencialmente irão se ajustar melhor e agregar mais competências à organização (Strohmeier & Piazza, 2015).

Apesar de a inteligência artificial ser vista como um campo promissor, as reais potencialidades e limitações do aprendizado autônomo da máquina no que diz respeito aos processos de seleção de pessoal ainda carecem de investigação, pois, conforme assinala (Mendonça, Andrade, & Souza Neto, 2018), trata-se, por ora, de uma ferramenta pouco usual, cuja efetiva contribuição para os processos decisórios e estratégicos das organizações ainda se encontra em território desconhecido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento da inteligência artificial e aprendizagem das máquinas, chegaram ao campo dos negócios soluções que prometem otimizar a tomada de decisão e os diferentes processos de gestão, incluindo o processo de seleção de pessoal. O uso dessas ferramentas mostra-se promissor, mas, apesar disso, foi, até o presente momento, pouco abordado na literatura, principalmente no âmbito da Ciência Administrativa.

Diante desse contexto, definiu-se como objetivo de pesquisa identificar como os *softwares* desenvolvidos sob a premissa da inteligência artificial podem ser utilizados nos processos de seleção de pessoal e quais benefícios trazem para as organizações. A partir das entrevistas realizadas, constatou-se que os produtos e serviços ofertados pelas empresas que participaram da pesquisa são similares em seus propósitos, tendo como principal finalidade a automatização do processo de seleção, especialmente das etapas de cunho operacional, como gerenciamento do banco de currículos; triagem de currículos; aplicação de testes psicológicos e de conhecimentos; mapeamento do perfil comportamental e cultural dos candidatos; e cruzamento de dados com informações disponíveis em rede. Além disso, verificou-se a importância da interação humana nas fases iniciais de implantação do programa, para que ele consiga identificar padrões a serem replicados em futuros processos seletivos.

Finalmente, observou-se também que as soluções computacionais que foram objeto do presente estudo não se limitam a analisar as informações que constam nos currículos dos candidatos, ou seja, não se resumem a mecanismos de filtro. Ao contrário, todas elas buscam traçar um perfil técnico, comportamental e cultural dos candidatos, fornecendo, dessa forma, amplo suporte aos tomadores de decisão.

A contribuição desta pesquisa para o campo gerencial encontra-se na possibilidade de chamar a atenção dos gestores e estimulá-los a refletir a respeito dos benefícios potenciais de utilizar *softwares* de inteligência artificial nos processos de seleção de pessoal nas organizações. Em outra perspectiva, nota-se uma contribuição também para a Ciência Administrativa, fornecendo novos elementos à discussão acerca do uso de tecnologias computacionais para dar suporte aos processos de gestão de pessoas, ao mesmo tempo em que fomenta novas investigações nesta área, considerando que se trata de uma linha de pesquisa promissora.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam analisadas as percepções dos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas em organizações que fazem uso de

soluções de inteligência artificial nos processos de seleção, com o intuito de levantar os reais benefícios que podem ser atribuídos a essa tecnologia. Complementarmente, propõe-se ainda que sejam examinados, nestas mesmas organizações, os possíveis focos de resistência e as dificuldades para implantação desses *softwares*. Além disso, outra sugestão é a realização de um estudo sobre a percepção dos candidatos submetidos aos processos seletivos orientados pelas soluções de inteligência artificial.

REFERÊNCIAS

Agência Brasil. Brasil está atrasado na corrida por inteligência artificial. *Correio Braziliense*. <https://www.correio braziliense.com.br/tecnologia/2020/09/4872467-brasil-esta-atrasado-na-corrida-por-inteligencia-artificial.html>

Aguiar, F. F., Raupp, D. S., & Macedo, M. (2019). A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção. *Ciki*, 1-15.

Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002) The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 540-550.

Alonso, M. F., Padilla, M. V., Bermúdez, G. M. D., Simón, N. D., & Hernández, H. S. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. *Wimblu*, 10(2), 19-37.

Alves, R., Silva, F., Mota, D., Mysmar, D., & Alves, S. (2015). Seleção de pessoas por meio de algoritmos genéticos. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(2), 307-317.

Alves, V. *Conheça 3 histórias de sucesso do uso de I.A no recrutamento*. Gupy. <https://www.gupy.io/blog/historias-de-sucesso-i-a>

André, Q., Carmon, Z., Wertenbroch, K., Crum, A., Frank, D., Goldstein, W., Huber, J., Boven, L. V., Weber, B., & Yang, H. (2018). Consumer choice and autonomy in the age of artificial intelligence and big data. *Customer Needs and Solutions*, 5(1-2), 28-37.

Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management. In *Emerging research and trends in gamification* (pp. 140-165). IGI Global.

Atanazio, A., Silva, L. R. O., Formigoni, A., Novais, R. A. B. A inteligência artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. *Refas*, 7(4), 1-16, 2021.

Azar, A., Rajaeian, A., Sebt, M. V., & Ahmadi, P. (2013). A model for personnel selection with a data mining approach: A case study in a commercial bank. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-10.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing Artificial Intelligence. *MIS Quarterly*, 45(3).

Berkelaar, B. L. (2017). Different ways new information technologies influence conventional organizational practices and employment relationships: The case of cybervetting for personnel selection. *Human Relations*, 70(9), 1115-1140.

- Bolander, P., & Sandberg, J. (2013). How employee selection decisions are made in practice. *Organization Studies*, 34(3), 285-311.
- Brannan, M. J., & Hawkins, B. (2007). London calling: selection as pre-emptive strategy for cultural control. *Employee Relations*, 29(2), 178-191.
- Buzko, I., Dyachenko, Y., Petrova, M., Nenkov, N., Tuleninova, D., & Koeva, K. (2016). Artificial Intelligence technologies in human resource development. *Computer Modelling and New Technologies*, 20(2), 26-29.
- Contreras, C. A. R., Almaguer, K. P. J., & Tovar, Y. S. (2015). Perceptions of the impact of training, compensation and recruitment on project effectiveness. *AD-minister*, 27, 81-104.
- Derous, E., & Fruyt, F. D. (2016). Developments in recruitment and selection research. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 1-3.
- Dunnette, M. D., & Borman, W. C. (1979). Personnel selection and classification systems. *Annual review of psychology*, 30(1), 477-525.
- De Feis, G. L. (1987). People: an invaluable resource. *Journal of Management in Engineering*, 3(2), 155-162.
- Emanuela, T. A. (2018). The impact of social media on recruitment. *Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series*, 18(2), 537-541.
- Evseeva, S., Evseeva, O., Burmistrov, A., & Siniavina, M. (2021). Application of artificial intelligence in human resource management in the agricultural sector. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 258). EDP Sciences.
- Fisher, C. D., & Boyle, G. J. (1997). Personality and employee selection: Credibility regained. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 35(2), 26-40.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 5.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13.
- Hassabis, D. (2017). Artificial Intelligence: Chess match of the century. *Nature*, 544(7651), 413-414.
- Huang, G. B. (2014). An insight into extreme learning machines: random neurons, random features and kernels. *Cognitive Computation*, 6(3), 376-390.
- Huber, V. L., Neale M. A., & Northcraft G. B. (1987). Decision bias and personnel selection strategies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(1), 136-147.
- Jha, S. K., Jha, S., & Gupta, M. K. (2020, March). Leveraging Artificial Intelligence for Effective Recruitment and Selection Processes. In *International Conference on Communication, Computing and Electronics Systems* (pp. 287-293). Springer, Singapore.
- Jeske, D., & Shultz, K. S. (2016). Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons. *Work, employment and society*, 30(3), 535-546.
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & Industrial Engineering*, 86, 127-136.

- Kirchner, I. L. (2020). *O uso da inteligência artificial sob a ótica dos direitos fundamentais: análise do caso Amazon* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Lume Repositório Digital. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/221925>
- Kleinmann, M., Ingold, P. V., Lievens, F., Jansen, A., Melchers, K. G., & König, C. J. (2011). A different look at why selection procedures work: The role of candidates' ability to identify criteria. *Organizational Psychology Review*, 1(2), 128-146.
- Lievens, F., Van Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel review*, 31(5), 580-601.
- Machado, L. M. O. (2016). A influência da informação publicada nas “redes sociais” no processo de seleção e recrutamento: um estudo exploratório na literatura. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 5(1), 10-20.
- Mariani, M. G., Chiesa, R., & Gill, H. (2017). Self-efficacy and justice perceptions in personnel selection: A moderated mediation model. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 203-211.
- Mendonça, C. M., Andrade, A. M. V., & Souza Neto, M. V. (2018). Uso da IoT, Big Data e inteligência artificial nas capacidades dinâmicas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(1), 131-151.
- McCarthy, J. (2007). What is Artificial Intelligence? *Computer Science Department*, Stanford University.
- Oliveira, V. M., Martins, M. F., & Vasconcelos, A. C. F. (2012). Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. In: *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*. FGV.
- Ore, O., & Sposato, M. (2021). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Poisat, P., & Mey, M. R. (2017). Electronic human resource management: Enhancing or entrancing? *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-9.
- Redondo, R. J. P. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *metodos*. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(1), 23-35.
- Reis, B. F., & Graminho, V. M. C. (2019). A inteligência artificial no recrutamento de trabalhadores: o caso Amazon analisado sob a ótica dos direitos fundamentais. *Seminário Internacional*, 1-21.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441-472.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of Management*, 42(1), 269-298.
- Shackleton, V., & Newell, S. (1994). European management selection methods: A comparison of five countries. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(2), 91-102.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s*, 17(1), 1-14.

Soete, B. D., Lievens, F., & Druart, C. (2013). Strategies for dealing with the diversity-validity dilemma in personnel selection: Where are we and where should we go? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(1), 3-12.

Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in human resource management—a conceptual exploration. In *Intelligent Techniques in Engineering Management* (pp. 149-172).

Torres-López, S. et al. (2014). Técnicas formales y de inteligencia artificial para la gestión de recursos humanos en proyectos informáticos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 8(3), 41-52.

Triviños, A. N. S. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Valente, J. Inteligência artificial e o impacto nos empregos e profissões. Agência Brasil. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-08/inteligencia-artificial-e-o-impacto-nos-empregos-e-profissoes>

Van Dyke, T., & Strick, S. (1988). New concepts to old topics: Employee recruitment, selection and retention. *Hospitality Education and Research Journal*, 12(2), 347-360.

Weinstein, D. (2012). The psychology of behaviorally-focused résumés on applicant selection: Are your hiring managers really hiring the ‘right’ people for the ‘right’ jobs?. *Business Horizons*, 55(1), 53-63.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 5.

Zanella, L. C. H. (2009). *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade

Inovação no Processo de Arrecadação do IPTU com a Implantação do PIX

Nome: João Vitor Lemos da Silva¹
Universidade Federal Fluminense
e-mail: jviclemos07@gmail.com

RESUMO

O novo método de pagamento denominado PIX, lançado em 2020, tem um grande potencial para ser inserido no setor público. Um exemplo disso é o pagamento do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana - IPTU, por meio desta ferramenta já incorporada em algumas cidades brasileiras. Com isso, a pesquisa buscará responder o questionamento: “Como o PIX poderá ser uma alternativa de inovação na arrecadação do IPTU?” Dessa maneira, o estudo possui como objetivo geral apresentar o pagamento de IPTU via PIX como uma alternativa de contribuição. Conivente a isso, os objetivos específicos buscam apontar os impostos coletados no Brasil, o IPTU nos municípios, descrever o método de pagamento PIX e, por fim, apresentar, dentro do setor público brasileiro, alguns entes que adotaram o PIX como possibilidade de pagamento do IPTU na sua estrutura, evidenciando, com precisão, a alternativa de contribuição para o setor. A metodologia de pesquisa escolhida para desenvolver este trabalho foi através da pesquisa exploratória, por meio do método de revisão bibliográfica. Por fim, é de conhecimento que os processos atuais de pagamentos demoram dias e alguns demandam tempo, deixando de ser prático. Por meio de procedimentos inovadores como o pagamento de impostos via PIX, através da internet, é proporcionada agilidade e praticidade nos procedimentos de compensação do imposto coletado.

Palavras-chave: Setor Público; Inovação; PIX; Tecnologia; Impostos.

ABSTRACT

The new payment method called PIX, launched in 2020, has a great potential to be inserted in the public sector, an example of this is the payment of the Property Tax - IPTU through this tool, already incorporated in some Brazilian cities. Therefore, this research seeks to answer how the PIX can be an innovation alternative in the collection of the IPTU? So, the general objective of this research is to present the payment of IPTU via PIX as a payment alternative. Thus, the specific objectives seek to point out the taxes collected in Brazil, the IPTU in the municipalities, describe the PIX payment method and, finally, present within the Brazilian public sector, some entities that adopted the PIX as payment for IPTU in their structure. It was chosen to develop this work through exploratory research by means of the bibliographic review method. Finally, it is nothing new that the current payment processes take days and some demand time, making it no longer practical and through innovative procedures such as the payment of taxes via PIX, over the internet, it provides agility and practicality in the procedures for clearing the collected tax.

Keywords: Public Sector; Innovation; PIX; Technology; Taxes.

[Submetido em 07-out-2021 – Aceito em: 18-jan-2022 – Publicado em: 25-fev-2022]

¹ Graduando em Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense .

1. Introdução

Inovação é a criação de novas realidades. Essa afirmação realça características essenciais da inovação. Em primeiro lugar, ao ser “criação” ela é, ao mesmo tempo, o processo e o resultado de fazer existir algo que não havia e, por extensão, de oferecer novo feitiço ou utilidade a algo que já existia. Ao ser também entendida como processo, a inovação deixa de ser percebida como fruto exclusivo de lampejos de inventividade e engenhosidade, que certamente são bem-vindos e importantes. Desse modo, ela passa a ser compreendida como um conjunto estruturado de ações ou operações visando a um resultado e, portanto, a inovação é propensa a ser estimulada, promovida e gerida. É, por conseguinte, um campo pluridisciplinar fértil para aplicação de conhecimentos e práticas de administração, direito, economia, engenharia, medicina e psicologia, entre outros. (PLONSKI, 2017)

A inovação deve ser buscada continuamente, e hoje está diretamente ligada à tecnologia. Assim, novas ideias são necessárias para desenvolver novos modelos de negócios e melhorar a experiência do cliente. Dessa forma, o setor público também carece de inovação, possibilitando agilidade em seus procedimentos, processos e melhorias no atendimento ao público que é a população (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).

Em paralelo à conceituação de inovação, a Prefeitura do Eusébio (2021) foi o primeiro município do Brasil a utilizar o PIX para recebimento de tributos. Os boletos do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana, ou IPTU, já trazem o *QR Code* que direciona para o pagamento com PIX. Com isso, a pesquisa buscará responder o questionamento: “Como o PIX poderá ser uma alternativa de inovação na arrecadação do IPTU?” Com isso, o estudo possui como objetivo geral apresentar o pagamento de IPTU via PIX como uma alternativa do recolhimento do IPTU. Complacente ao propósito integral, os objetivos específicos buscam apontar os impostos coletados no Brasil, o IPTU nos municípios, descrever o método de pagamento PIX e, por fim, apresentar, dentro do setor público brasileiro, alguns entes que adotaram o PIX como possibilidade de pagamento do IPTU na sua estrutura, evidenciando, a alternativa de contribuição do meio de pagamento pelo PIX para o setor.

Em relação à justificação da pesquisa, ela é uma forma de contribuir com o meio acadêmico em que está inserida, além de ser possível enriquecer a temática abordada. Evidencia-se como uma forma de agregar conhecimento em seu meio social, onde se pretende apresentar um material concreto, possibilitando a compreensão dos leitores, mesmo que sem conhecimento técnico, que buscam maior compreensão sobre o tema.

Para o estudo exploratório, foi utilizado o método de revisão bibliográfica a partir da realização de pesquisas bibliográficas na literatura como artigos, livros, periódicos, dissertações, teses, artigos de sites de notícias, de artigos em sites de prefeituras e similares. Foi realizado, juntamente, o modelo de leitura que recebe o nome de leitura seletiva, onde é feita uma identificação profunda para levantamento de informações consistentes para a pesquisa. O registro das informações foi feito utilizando o formato, nome e ano da publicação. Ademais, foi realizada uma leitura analítica, possibilitando a ordenação das informações coletadas. E, por fim, para justificar o problema de pesquisa, serão apresentados casos de três cidades para explicar a inovação do sistema PIX nos pagamentos do IPTU.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Setor Público Brasileiro

O setor público brasileiro enquadra-se como aqueles onde são ofertados serviços à população, sendo estes de responsabilidade do Estado; sejam eles em educação, setor social, saúde, assistencial, jurídico, entre outros. O setor público, diferente do setor privado, age em benefício da sociedade e sem fins lucrativos (SANTOS e SANO, 2016).

O setor público brasileiro é composto por três esferas: federal, estadual e municipal; e por três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário. Compete ao poder executivo a administração do Estado, cumprindo as normas e leis do país e, mas, sobretudo, recomendar os planos de ação e comandar os interesses públicos. Esse poder é praticado no nível federal pelo Presidente da República e seus ministros, secretários, comitês de políticas públicas e órgãos da administração pública (SANTOS e ROVER, 2019).

Ademais, titular do poder executivo, no seu papel de chefe de Estado, é responsável por definir as relações internacionais e governamentais, assim definir ações econômicas e de políticas públicas. Além disso, o presidente deve estabelecer interlocução política com o legislativo, tendo o poder de aprovar ou vetar leis aprovadas pelo congresso. No nível estadual, o poder executivo está concentrado no governador e em seus secretários de estado; enquanto no nível municipal, o poder administrativo está concentrado no prefeito e em seu secretariado municipal (QUEIROZ e CKAGNAZAROFF, 2010).

Ao Legislativo, cabe legislar - ou seja, elaborar, assentir as leis e supervisionar o Executivo -, sendo as duas funções fundamentalmente importantes e significativas. Adota encargo de controle político-administrativo e financeiro-orçamentário. Para o primeiro controle, depende da análise da gestão do Estado e até mesmo da capacidade de questionar o comportamento do poder administrativo; para o segundo controle, concordar ou desaprovar as contas públicas. Esse poder é realizado pelos deputados federais e senadores em grau federal; deputados estaduais em grau estadual e vereadores em grau municipal (SANTOS e SANO, 2016).

Tratando-se do Judiciário, compete interpretar as leis e julgar os processos mediante as normas constitucionais e as leis formuladas pelo legislador; e aplicar a lei aos casos específicos que lhe sejam submetidos por conflitos de interesses. O Judiciário é representado pelos juízes, ministros e desembargadores. Atentando-se com cautela, pela Constituição Federal, os promotores de justiça não são integrantes do Poder Judiciário, mas sim do Ministério Público. Portanto, a separação de poderes é uma maneira de descentralizar o poder e livrar-se dos abusos de autoridade, de forma que um poder controle o outro (SANTOS e ROVER, 2019).

2.2 Inovação

A literatura dedicada ao tema inovação leva em consideração que existem estudos sobre uma gama de tipos de inovação, tais como: produto, processo, serviço, gestão, comunicação, entre outros (CAVALCANTE et al., 2017).

Sobre o conceito de inovação, há uma definição estabelecida por Ramella. Uma primeira definição literal do conceito descreve uma mudança em um estado de coisas

existentes, a partir da introdução de algum elemento novo. Logo, o ato de inovar implica numa relação diacrônica entre um estado de coisas anterior e um estado modificado por esse elemento novo (WOLFFENBUTTE, 2018).

Assim, Ramella propõe cinco pontos de esclarecimento para o debate sobre inovação (WOLFFENBUTTE, 2018). São eles:

1. Inovação é processual. Trata-se de uma atividade complexa que compreende uma série de fenômenos interconectados, porém não é necessariamente linear, com fluxo e direção estáveis no tempo (WOLFFENBUTTE, 2018);

2. Inovação é relacional. É relativa a um período e um contexto, ou seja, só pode ser compreendida em confronto com um estado de referências anteriores; e depende da contribuição de outros sujeitos, seja na fase de criação ou na fase de implementação (WOLFFENBUTTE, 2018);

3. Inovação é diferente de mudança. Essa última é mais ampla e não necessariamente envolve algo de novo, ao contrário da inovação que implica sempre uma novidade - fazer feitos novos ou coisas que já estão sendo produzidas de uma forma nova. (WOLFFENBUTTE, 2018);

4. Inovação é diferente de invenção. Invenção significa conceber um novo produto ou processo; inovar implica em colocar em prática pela primeira vez esta nova ideia. Enquanto a primeira permanece confinada no âmbito da elaboração, a inovação envolve as consequências de sua implementação. (WOLFFENBUTTE, 2018);

5. Inovação não é necessariamente positiva. Diferentemente da noção de progresso, a introdução de uma novidade nem sempre leva aos êxitos esperados. Devido às consequências impremeditadas, a inovação pode falhar ou não ser benéfica para o inovador ou para a comunidade de referência (WOLFFENBUTTE, 2018).

2.2.1 Inovação No Setor Público

Inovação é geralmente um termo relacionado ao setor privado. Por sua vez, o setor público muitas vezes é sinônimo de lentidão, burocracia e incompetência. Mas não necessariamente precisa ser assim. Se o lucro e a participação de mercado são positivos para o setor privado, para o setor público o resultado da inovação pode se refletir em serviços públicos mais eficazes ou mais econômicos mensuráveis, ou em melhorias de processos que gerem efeitos mais subjetivos - como justiça, confiança, pertencimento a uma comunidade (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).

Além disso, a inovação no setor público é uma causa fundamental para o melhoramento dos serviços oferecidos à população. Hoje, o cidadão visa ser ajudado com agilidade e competência. Desperdiçar tempo para determinar um serviço é algo cada vez menos admitido pelos cidadãos, que reivindica educação e um suporte de elevado grau (SCHWELLA, 2005).

A inovação colabora para as organizações públicas determinarem dificuldades por intermédio de novas disposições institucionais e de tentativas, projetos e práticas inovadoras bem cumpridas no setor público (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).

A capacidade de responder da forma esperada, no que concerne às organizações públicas em inovarem seus serviços, consente que a sociedade, os cidadãos e os usuários de serviços públicos demonstrem a segurança e a legalidade do Estado. Assim sendo, qualificar a agilidade das organizações públicas e dominar quais circunstâncias colaboram para o triunfo de experiências inovadoras é uma agenda para as investigações sobre esse tema em quesito no Brasil (CAVALCANTE et al., 2017).

Para ter a compreensão do porquê o Estado vem ponderando a transcendente parte das ameaças no capitalismo moderno, é imprescindível detectar o caráter coletivo da inovação. As instruções sobre os sistemas de inovação retratam que, à maneira que se prossegue em sistema de inovação aberta, há uma propensão na elevação das relações de correlação, destravando os bloqueios de cooperação entre os setores público e privado (SCHWELLA, 2005).

A legalidade do desempenho do Estado é que há não só uma tarefa que o diferencia de outras organizações, mas também o poder e as ferramentas para elaborar elementos que de outra maneira não apareceriam. É necessário asseverar, todavia, que o crescimento econômico distendido pela inovação seja não somente engenhoso, mas também abrangente e defensável (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).

Os agentes políticos estão cada vez mais inflexíveis, incitando e abraçando não só a inovação no setor privado, mas também construindo políticas públicas e serviços públicos inovadores. Porém, alguns impedimentos ainda se mantêm na existência do serviço público brasileiro, que devem ser retirados para dar espaço a condutas mais inovadoras (CAVALCANTE et al., 2017).

Diante de questões complexas e mudanças rápidas na sociedade contemporânea, a inovação é fundamental. No setor público, a inovação é uma área do conhecimento que fornece uma base sólida para os planos, políticas, projetos e práticas implementados por governos e organizações públicas, e visa obter uma ampla gama de resultados e impactos positivos na qualidade de vida dos cidadãos (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).

Em todas as políticas públicas, seja no campo social, de infraestrutura ou econômico, a fase de avaliação tem se tornado cada vez mais um fator interno na tomada de decisões. Assim sendo, os envolvidos em práticas inovadoras devem dedicar parte de seu tempo à avaliação e monitoramento dos resultados e impactos obtidos, de forma a manter o suporte e os recursos necessários à plena implantação do projeto (SCHWELLA, 2005).

2.2.2 Inovações Econômicas na Administração Pública

A inovação econômica pode ser entendida como um processo institucionalizado de mudança, que introduz elementos de novidade econômica: nas necessidades que venham satisfazer, nos bens e serviços que venham a produzir; ou nos modos de produção, distribuição e de uso. Diferente da concepção formal de economia, que assume o mercado abstrato como única forma de distribuição, esta definição é baseada nos sistemas econômicos concretos, processos históricos de interação entre as pessoas e seus ambientes na produção, distribuição e consumo de meios materiais para a satisfação de necessidades (POLANYI, 1980, apud WOLFFENBUTTE, 2018).

Dessa forma, a concepção de inovação econômica permite deslocar o foco, quase exclusivo, da inovação tecnológica, centrada na produção e na busca de soluções tecnológicas, para inserir a noção de inovação como um processo retroativo de introdução de novos produtos, novos conhecimentos ou novos processos produtivos, no interior de um contexto (WOLFFENBUTTE, 2018).

Logo, trata-se de um processo relacionado a um meio, em que a aplicação dessa novidade traz consequências econômicas para esse meio. Portanto, espera-se que o meio também exerça alguma influência nessa relação, criando não apenas novos espaços para a inovação, mas também novos vetores para a novidade. Essa leitura da inovação econômica permite concebê-la como um processo social complexo, que pode ser influenciado tanto por arranjos de políticas públicas que visam incentivar a colaboração e o desenvolvimento de determinadas inovações quanto por impedimentos jurídicos, políticos e culturais capazes de obstruí-la (TRIGILIA, 2007 apud WOLFFENBUTTE, 2018).

2.3 Impostos No Brasil

Por definição, impostos são tributos que não têm destino particular. Em outras palavras, o Estado pode usar recursos nas áreas que considerar melhores, mesmo que uma série de leis restrinja o uso desses recursos estabelecendo despesas mínimas obrigatórias para todos os entes federados em certas áreas. Por não ter destinação definida, por exemplo, o dinheiro arrecadado com o Imposto de Renda (IR) pode ser usado para pagar salários de funcionários públicos e também para investimentos (MEDEIROS e SOUZA, 2013).

Os brasileiros pagam 73 tributos nas esferas federais, estaduais e municipais entre impostos, taxas e contribuições. Os tributos são "pagamentos" de forma obrigatória que os brasileiros e as empresas (pessoas físicas e jurídicas) deverão pagar ao estado para custear as atividades do governo. Os impostos podem ser impostos, doações e despesas (LIMA e REZENDE, 2019).

Além disso, os impostos têm outra particularidade - podem possivelmente ser divididos entre entidades governamentais, se exigido por lei. Assim, por exemplo, a União pode dividir impostos com estados e municípios. O IR e o Imposto sobre Produtos Industriais (IPI) são casos em que a união partilha impostos com outras entidades (CAPUANO, 2015).

A Constituição Federal prevê a geração de tributos, cabendo aos entes federais a cobrança desses tributos e a destinação dos recursos obtidos com os tributos. Ainda, há diversas leis federais complementares para estabelecer o recolhimento de impostos, doações e taxas. Os municípios e estados têm as próprias regras tributárias (BALEIRO, 2010).

Os impostos federais são administrados sob ordenamento jurídico pelos arts. 153 e 154 da Constituição Federal, sendo os impostos de IOF, Impostos Sobre Grandes Fortunas, Impostos Residuais Da União, Importação, IEG (Imposto Extraordinário de Guerra), Impostos de Exportação, ITR (Imposto Sobre Propriedade Territorial Rural), IPI, Imposto de Renda, PIS e COFINS, entre outros alguns deles. (LIMA e REZENDE, 2019).

Já no que diz respeito aos impostos estaduais, existem 3 tipos, que são eles: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre a propriedade de veículos automotores (IPVA) e Imposto de transmissão causa mortis e doação (ITCMD). (LIMA e REZENDE, 2019).

2.3.1 Impostos Municipais

Com o novo modelo de organização político-administrativa, elaborado pela Constituição Federal de 1988 - C.F/88, os municípios passaram a atuar de forma autônoma, como descreve o art. 1º da lei suprema: “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito”. Dessa forma, o pacto federativo brasileiro implantou a distribuição de competências entre os membros, visando a descentralização de recursos e atribuições. (DUARTE e CHAGAS,2017).

De acordo com a C.F/88 no seu art. 156, os municípios detêm a competência tributária para instituir os seguintes impostos:

I - Propriedade predial e territorial urbana - IPTU;

II - Transmissão "intervivos" a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição- (ITBI) e

III - Serviços de qualquer natureza (ISS), não compreendidos no art. 155, II, definidos em lei complementar. (DUARTE e CHAGAS,2017).

2.3.2 Imposto Sobre A Propriedade Predial E Territorial Urbana - IPTU

De acordo com o art. 156, I, Constituição Federal, IPTU, é a propriedade de imóvel localizado na área urbana do município, que pertence à jurisdição do município e do distrito federal. A jurisdição tributária é uma norma jurídica estruturada, promulgada em nível constitucional, que estipula que os políticos (autoridades federais, estaduais, distritais e municipais) podem legislar em matéria tributária (CAPUANO, 2015).

As normas estruturais, que limitam a capacidade dos objetos normativos, delineiam possíveis áreas materiais para a elaboração de novas normas jurídicas, representadas por um conjunto de fatos, situações ou relações que são objeto de disciplinas jurídicas, e as normas podem constituir autorizações, obrigações ou proibições dessas normas (BALEIRO, 2010).

O assunto da pronúncia é especificado pelas normas de exposição. Ele deve executar as ações ou série de ações necessárias para a regulamentação da produção eficaz no sistema jurídico. É essa norma que restringe o sujeito competente e demais sujeitos jurídicos, por meio das relações jurídicas (LIMA e REZENDE, 2019).

Consequentemente, no que se refere ao imposto objeto desse artigo, é de competência dos municípios e do Distrito Federal o definirem por meio de lei ordinária (regra-matriz de incidência tributária), bem como proporcionar todas as demais modificações que se efetivarem fundamentais (CAPUANO, 2015).

O IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) é recolhido todos os anos de todos os que possuem instalações nas cidades, sejam elas comerciais, prédios ou residenciais. Como o IPTU arrecada bens, o contribuinte deve pagar o valor do imóvel em seu nome. Se for um, apenas um é tributado; se forem dez, paga-se dez impostos, cada um com seu valor característico (MEDEIROS e SOUZA, 2013).

Se o imóvel é urbano, mas é apenas um terreno sem construção, então é pago o IPTU (Imposto Territorial Urbano). Entretanto, se o imóvel estiver localizado fora da divisa da cidade, o ITR (Imposto Territorial Rural) é cobrado mediante contagem e alíquotas distintas do IPTU (LIMA e REZENDE, 2019).

O IPTU foi elaborado primariamente, com o título de “Décima Urbana”, por um Alvará indicado em 27 de junho de 1808, pelo até então príncipe Regente João Maria José Francisco Xavier de Paula Luís Antônio Domingos Rafael de Bragança, que posteriormente viria a ser o Rei Dom João VI, com objetivo de preencher os cofres da corte Portuguesa recém estabelecida no Brasil. Posteriormente, em 1834, a competência se dissociou e passou para as províncias (CAPUANO, 2015).

A constituição de 1988 estipulou os princípios das funções sociais da propriedade. No momento, o IPTU contribui para os custos do projeto e do desenvolvimento municipal, mas sempre obedece às obrigações sociais da propriedade (BALEIRO, 2010). Portanto, há uma diferença no valor cobrado dos contribuintes titulares de bens que não favorecem para o desenvolvimento das funções sociais, formando um mecanismo que prevê o aumento gradativo dos impostos municipais, obrigando os proprietários a se preocuparem com a função social da propriedade. Portanto, o IPTU é uma ferramenta por meio da qual pode ser garantida a eficácia da função social da propriedade (LIMA e REZENDE, 2019).

O IPTU é recolhido por meio das prefeituras. Sendo assim, cada cidade brasileira tem um valor distinto, que pode mudar conforme avaliação do imóvel. O objetivo desse imposto é arrecadar recursos para a melhoria da cidade. Para calcular o valor do IPTU, utiliza-se o chamado valor de mercado do imóvel, que é o preço definido pela própria prefeitura. Este preço é diferente do valor de mercado (o preço pelo qual o imóvel é comprado ou vendido) (CAPUANO, 2015).

A forma de pagamento do IPTU pode ser à vista, no começo do ano, ou dividido ao decorrer do ano. A opção depende do planejamento financeiro de cada pessoa. Embora não haja taxas adicionais, para incentivar o pagamento em dinheiro, a maioria das prefeituras oferece descontos em pagamentos únicos. Os princípios para liberação do IPTU também podem variar de uma cidade para outra. Em algumas cidades, aposentados e pensionistas pagam menos. Outras cidades fornecem a isenção pelo valor da propriedade (MEDEIROS e SOUZA, 2013).

2.4 Métodos De Pagamentos Digitais

Os pagamentos digitais, ou seja, aqueles que podem ser realizados em qualquer lugar desde que o usuário conte com o equipamento necessário, com algum aplicativo instalado e acesso à internet, estão cada vez mais presentes no mundo moderno atual. Sua facilidade de uso atrai até mesmo pessoas menos familiarizadas com o meio digital. Sendo assim, são usados em grande escala em compras on-line e até em pagamentos de contas de luz, por exemplo. (BUFANO et al,2020).

Com o avanço da modernidade, as facilidades criadas pela tecnologia vêm conquistando cada vez mais espaço no Brasil. Dentre as que estão em ascensão, o pagamento por meios digitais é a que tem mais destaque, de acordo com o Banco Central. (ECONOMIA SC,2020).

As Estatísticas de Pagamentos de Varejo e de Cartões no Brasil, do ano passado, apontam que a utilização de dinheiro físico vem decrescendo no país. Conseqüentemente, o uso de caixas eletrônicos também. (ECONOMIA SC,2020). Correlacionado a isso, o Banco Central do Brasil refere-se a uma tendência ao uso de transações via internet:

As transações por internet banking e mobile banking seguem em tendência de alta, com aumento de 4% e de 17%, respectivamente, em relação ao ano anterior, e corresponderam a 76% do total de transações realizadas em 2019. O número de ATMs em operação, por sua vez, reduziu-se em cerca de 3%, encerrando 2019 em 171.284 terminais, disse o Banco Central do Brasil (ECONOMIA SC,2020).

O cenário brasileiro de meios de pagamentos digitais deve mudar, veementemente, nos próximos anos, em resposta a dois fatos recentes: a pandemia da Covid-19 e o lançamento do PIX. Ambos impulsionam a digitalização e simplificação das transações em ritmo jamais antes visto (LIMA e FRANCISCO,2021).

2.4.1 Principais meios de pagamentos digitais utilizados no Brasil:

Boleto: O pagamento realiza leitura ou é necessário digitar o código de barras. O dinheiro fica disponível somente no dia útil seguinte após o boleto ser pago. Só pode ser pago em dias úteis. A emissão do boleto tem regras mais complexas, custosas e não há aviso quando a transação é feita. (NUBANK,2021)

Cartão de débito: O cartão de débito funciona como um meio de pagamento ligado diretamente com sua conta corrente ou conta poupança. Para isso, é importante atentar para o saldo que você possui em sua conta, pois, diferente do cartão de crédito, o pagamento via cartão de débito é feito exatamente no momento da compra. (BMG,2020)

Cartão de crédito: O cartão de crédito é um meio de pagamento com um limite de crédito pré-definido, que permite ao consumidor comprar bens e/ou serviços nos estabelecimentos que aceitam cartão. O consumidor só paga por esses valores no dia do vencimento da fatura do cartão. (ECONOMIA UOL,2019)

2.4.2 Principais meios de transferências digitais utilizados no Brasil: TED e DOC

O TED (Transferência Eletrônica Disponível) e o DOC (Documento de Crédito) são duas modalidades de transferência de dinheiro. Seja na boca do caixa ou pela internet. Quem quer enviar uma quantia de uma conta para outra, precisa escolher uma dessas opções. A diferença é que, no caso da TED, o dinheiro cai no mesmo dia - se realizado antes das 17h -, e permite transferências maiores que 5 mil reais. Já no DOC, o dinheiro cai no dia seguinte e o valor máximo é de 4999,99 reais. (NUBANK, 2021)

2.4.3 Principais meios de transferências digitais utilizados no Brasil: PIX

Tal como os meios digitais de transações bancárias acima abordados, o PIX realiza ambos os formatos, ou seja, pagamentos e transferências. Apesar de ser uma palavra com apenas três letras, PIX não é uma sigla nem significa um conceito específico. De acordo com o Banco Central, o novo meio de pagamentos foi batizado com o nome PIX, porque o termo lembra tecnologia, transações e PIXels (os pontos luminosos de uma tela). Ou seja: PIX é um nome, uma marca criada para identificar o novo meio de pagamentos de uma forma simples, efetiva e muito fácil de ser lembrada (NUBANK, 2021).

O PIX é uma ferramenta de pagamento por forma eletrônica e imediata de transferência bancária elaborada pelo Banco Central do Brasil. As transações bancárias podem ser realizadas a qualquer momento pelo celular, sejam em contas correntes, de poupança ou de pagamento. O PIX foi lançado em 5 de outubro de 2020 e começou a operar em 16 de novembro do mesmo ano. Permite transferências gratuitas e instantâneas de uma conta para outra (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020). Ao contrário do TED e DOC, há um limite de tempo, que pode demorar mais de um dia para chegar à pessoa que o receberá.

O PIX pode ser usado para pagamentos entre pessoas, entre pessoas e instituições, entre instituições (como provedores de pagamento) e pagamento de taxas e impostos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020).

Segundo o Banco Central (2021), os objetivos de PIX são:

- Elevar a agilidade de pagamentos e transferências financeiras;
- Ampliar a concorrência e competência do mercado;
- Diminuir o custo, expandir a segurança e qualificar a experiência do cliente;
- Encorajar os subsídios eletrônicos no varejo;
- Proporcionar a inclusão financeira.

O PIX é gratuito para pessoas físicas, o que torna mais fácil para os consumidores comuns realizarem transações bancárias, porque os métodos tradicionais dos bancos exigem taxas. Proprietários de lojas, empresários e outros usuários registrados como pessoas jurídicas podem ter que pagar uma pequena taxa fixa para cada transação (SOARES, 2020). Segundo a normatização do Banco Central (2021), a Instituição Financeira é quem estipula o valor a ser cobrado (ou se há dispensa), mas o valor deve ser bem abaixo ao valor recolhido quando o PIX não é usufruído.

Os procedimentos de segurança do PIX exigem prova de identidade quando alguém que não seja o proprietário tenta usar a chave. Os criminosos não podem registrar o CPF da vítima em sua conta, pois cada conta só pode registrar um CPF (SOARES, 2020).

Os pagamentos PIX podem começar a partir de R\$ 0,01, e as Instituições Financeiras podem definir um valor máximo para evitar fraudes e lavagem de dinheiro. No entanto, o Banco Central não define um limite máximo para as transações PIX (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021). Os bancos com mais de 500.000 clientes precisam estar associados ao PIX, mas as plataformas e instituições menores também adotaram novos meios e procedimentos de pagamento para tornar fácil as transações bancárias e minimizar os custos. De acordo com o Banco Central (2021), as principais vantagens do PIX incluem:

- O serviço estará à disposição 24 horas do dia, todos os dias, incluindo até finais de semana;
- As transações serão realizadas num prazo de 10 segundos;
- Sistema vasto de participação, permitindo pagamentos entre instituições diferentes;
- Força de mecanismos e soluções para asseverar a segurança das transações;
- Ferramenta multiproposta, que poderá ser utilizada para pagamentos autônomos de categoria e valor da transação, relativo a duas ou mais pessoas, empresas e governo;
- Conhecimento posto à disposição para o usuário;
- Transações realizadas em alguns segundos; maneiras disponíveis para quem vai receber em tempo real;
- Investigações relevantes para conciliação conseguirão cursar próximo com a ordem de pagamento, viabilizando a automação de técnicas e a conciliação dos pagamentos.

O cadastro no PIX é rápido e, de acordo com a regulamentação do Banco Central (2021), as Instituições Financeiras devem tornar visível o ícone de acesso PIX, para que seja fácil localizar o lugar de acesso. Para utilizar o serviço, é indispensável cadastrar pelo menos uma "chave PIX", que é uma maneira de identificar o cliente. A chave estará rigorosamente próxima aos dados pessoais e bancários, e as transações bancárias podem ser feitas sem a imposição de inserir informações como conta, agência e CPF. A pessoa pode optar pelas seguintes chaves para o PIX (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021):

- Documentos como CPF ou CNPJ;
- E-mail;
- O número de celular;
- Uma chave aleatória (mistura de letras e números gerados aleatoriamente).

Há também um código QR (*QR Code*), que pode ser usado para compras ou pagamento, mas precisa ser registrado com chave PIX para usá-lo. O código QR pode ser estático (elaborado para uma única transação) ou dinâmico (gerado para diversas transações). As desvantagens são quase nulas. Mesmo que ainda seja implementado um sistema novo, ele não deleta os usuários do conjunto bancário, nem mesmo os que não possuem a chave PIX. Então, a lista de desvantagens do PIX inclui (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021):

- Não autoriza realizar transações divididas;
- Não há maneira que o valor possa ser estornado, caso uma pessoa tenha enviado de forma errada, por exemplo;
- Necessita que o aparelho esteja vinculado à internet para processar a transação instantaneamente.

As facilidades utilizadas para fraude e crime não são umas das falhas do PIX; são situações do domínio do crime, ou seja, não podem ser consideradas umas das irregularidades do PIX, mas sim uma questão de segurança (BANCO CENTRAL DO

BRASIL, 2020). No entanto, o Banco Central (2021) estipula que as instituições financeiras devem estabelecer regras para acabar com violações, como a lavagem de dinheiro e fraude. Portanto, é por isso que alguns bancos e empresas de *fintech* definem a quantidade máxima de transações no PIX.

2.3.3.1 Pagamento via PIX

Com a ajuda de tecnologia elaborada e associação entre governos municipais e o Banco do Brasil e/ou Caixa Econômica Federal, as prefeituras passaram a recolher impostos por meio do sistema de pagamento instantâneo implementado pelo Banco Central. Uma nova existência que ajuda o pagamento de milhões de brasileiros, incluindo contribuintes que precisam pagar taxas e impostos municipais (BANCO DO BRASIL, 2021).

A implementação deste novo método de pagamento é consistente com a pregação de que os órgãos da administração pública modernos simplificam a vida dos cidadãos em termos dos serviços públicos que prestam. E, conforme for caminhando, as "cidades podem se tornar perspicazes", na qual a inovação tecnológica está cada vez mais integrada à vida cotidiana. PIX é uma tecnologia emergente que continuará a existir (BANCO DO BRASIL, 2021).

A tendência da digitalização dos meios de pagamentos foi estimulada ainda mais pela pandemia da Covid-19. A crise sanitária impôs a necessidade de isolamento social e deu impulso à adoção de meios de pagamento que reduzissem o compartilhamento de objetos. O contexto ajuda a explicar o fenômeno chamado PIX, sistema de pagamentos instantâneo e gratuito para pessoas físicas e jurídicas, criado pelo Banco Central em 2020, que já é o segundo meio de pagamento mais utilizado no país, praticamente empatado com o dinheiro. O dado faz parte da pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil), em parceria com o Sebrae. De acordo com o levantamento, as modalidades de pagamento mais utilizadas pelos brasileiros são: dinheiro (71%), PIX (70%), cartão de débito (66%) e cartão de crédito (57%). (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS, 2021).

A preferência pelo PIX é justificada para 83% dos usuários pela rapidez e a praticidade, seguido de evitar ou minimizar contato físico com máquinas e/ ou pessoas (34%) e pela segurança (32%). (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS, 2021).

Em menos de três meses, o PIX superou as operações de TED e do DOC, somadas. A partir de abril passado, suas transações ficaram acima, também, dos boletos. E, no final de outubro, o PIX já respondia por 72% das operações. Considerando TED, DOC, TEC, boleto e cheque, foram 1,2 bilhão de transações no mês. A quantidade de operações PIX já ultrapassou outros meios como cartão pré-pago, transferência intrabancária e débito direto. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021).

3. Metodologia

3.1 Classificação da Pesquisa

O estudo justifica-se de modo qualitativo, pois busca identificar as iniciativas de inovação na implantação do PIX como meio de pagamento do IPTU. Segundo Godoy (1995), na abordagem qualitativa o estudo empírico é realizado no seu ambiente natural, pois os fatos sociais têm que ser observados e analisados, inseridos no contexto aos quais pertencem, desempenhando o pesquisador um papel fundamental na observação, seleção, consolidação e análise dos dados gerados, como os diferentes tipos de dados são considerados importantes para a compreensão do fenômeno social em estudo.

3.2 Procedimentos Para Coleta de Dados

Foi feita uma pesquisa exploratória com o propósito de compreender melhor o problema de estudo e definir o objetivo da pesquisa. De acordo com Gil (2002), esse tipo de apuramento possibilita a análise das diversas posições acerca de um empecilho, além de serem desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas. Com isso, foi realizado levantamento de dados em literatura como artigos, livros, periódicos, dissertações, teses, artigos de sites de notícias, artigos em sites de prefeituras e similares.

4. Resultados Obtidos

Com isso, a pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: “Como o PIX poderá ser uma alternativa de inovação na arrecadação do IPTU?”, a qual será discutida nos tópicos a seguir:

4.1 Pagamento de impostos com o PIX

O método de pagamento PIX é disponível para qualquer usuário de banco com acesso à internet. Seu desenvolvimento proporcionou melhoria na eficiência do setor público e promoveu viabilidades no dia a dia das pessoas. Por meio desse novo método de pagamento instantâneo, as entidades públicas podem coletar impostos com flexibilidade e pagar fornecedores, salários e benefícios. Tudo isso ocorrendo todos os dias, a qualquer hora ou momento do dia (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021).

4.2 O Processo De Arrecadação Do IPTU Atualmente

Cada município regula o meio de pagamento através de leis orgânicas municipais. Logo, cada cidade tem os seus meios para pagamento. Com isso, serão apresentados como exemplo os meios de pagamento de quatro cidades: Cidade de Eusébio, localizada no Ceará; Jundiá, localizada em São Paulo; Areal e Rio de Janeiro, localizadas no Rio de Janeiro. Levando em consideração que não se faz necessário apresentar todos os municípios do país pela extensa quantidade, abaixo segue os exemplos, como amostragem, das quatro cidades.

4.2.1 Processo de Pagamento de IPTU na cidade de Eusébio – CE

A Prefeitura de Eusébio é o primeiro município do Brasil a utilizar PIX para recebimento de tributos. Segundo o secretário de Finanças e Planejamento de Eusébio, Alexandre Cialdini, os boletos do IPTU, que podem ser impressos através do portal da Prefeitura, já trazem o *QR Code* que direciona para o pagamento com PIX. “Fizemos uma parceria com o Banco do Brasil. O Eusébio é a primeira cidade a utilizar esse sistema e a partir daqui o modelo será levado para outros municípios”, destaca. (PREFEITURA DE

EUSÉBIO, 2021)

Segundo o secretário, a orientação do prefeito Acilon foi que a Sefin encontrasse formas de facilitar a vida dos contribuintes. “Fomos orientados a buscar iniciativas tecnológicas que pudessem criar uma relação muito mais fácil com o contribuinte, para que pudessem pagar com facilidade seus tributos. Nessa linha, conseguimos fazer uma parceria com o Banco do Brasil e com uma empresa de tecnologia que está operando no município, para criar esse processo de pagamento através do PIX. Hoje, basta o contribuinte baixar o PIX pelo *QR Code* que consta no boleto através de seu celular, tablet ou computador e fazer o pagamento a qualquer hora do dia e qualquer dia da semana,” enfatiza. (PREFEITURA DE EUSÉBIO, 2021)

Cialdini assevera que a Sefin inicia essa campanha de pagamento do IPTU em dia para que o morador do EUSÉBIO abrace a cidade, pois, ao abraçar a cidade, estará abraçando também a responsabilidade que ele tem com o município. “O IPTU é a segunda principal fonte de receita do município e essa possibilidade de estar adimplente com o IPTU possibilita que o município possa manter sua ampla rede social em pleno funcionamento”, argumentou. (PREFEITURA DE EUSÉBIO, 2021)

4.2.2 Processo de Pagamento de IPTU na cidade de Jundiaí– SP

A Prefeitura de Jundiaí passa a oferecer ao munícipe a opção de pagamento das parcelas do IPTU (Imposto Sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbano) através do PIX, meio eletrônico e instantâneo de pagamentos e transferências bancárias. A novidade está disponível desde o início do mês e foi implantada a partir de um trabalho conjunto entre a Unidade de Gestão de Governo e Finanças e a Cijun (Companhia de Informática de Jundiaí). (PREFEITURA DE JUNDIAÍ, 2021). Segundo José Antonio Parimoschi, gestor de Governo e Finança:

A implantação desse novo meio de pagamento vai ao encontro do que pregamos em Jundiaí: uma administração pública moderna e que agiliza a vida do munícipe no que diz respeito ao serviço público prestado [...] Estamos no caminho de tornar Jundiaí uma “Cidade Inteligente”, na qual as inovações tecnológicas se integram cada vez mais ao nosso dia a dia (PREFEITURA DE JUNDIAÍ, 2021).

Entende-se por Cidade Inteligente o termo utilizado para designar o espaço urbano que é conduzido com fins de investimento em capital humano e social, para o desenvolvimento econômico e sustentável, à aplicação de tecnologias disponíveis para desenvolver e interconectar os serviços e a infraestrutura das cidades. Esses processos se constituem de forma inclusiva, transparente, inovadora e participativa, a fim de que ocorra a elevação do bem-estar dos cidadãos (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2021).

Segundo o coordenador da área de novos projetos da Cijun, Márcio Carpi, a aceitação foi positiva. “Desde a implantação, 1.171 pessoas pagaram parcelas com o PIX e mais de sete mil entraram no ambiente virtual para visualizar e conhecer essa nova opção.” O coordenador diz que em breve outros tributos municipais também receberão a opção de pagamento por PIX. “É uma tecnologia emergente que veio para ficar”, diz (PREFEITURA DE JUNDIAÍ, 2021).

4.2.3 Processo de Pagamento de IPTU na cidade de Areal – RJ

Foi regulamentado no dia 04/03/2021 pela prefeitura da cidade, em conjunto com o Banco do Brasil, a cidade de Areal como a primeira cidade do Estado do Rio de Janeiro e a segunda do país a receber o pagamento, além do carnê, via PIX (PREFEITURA DE AREAL, 2021)

4.2.4 Processo de Pagamento de IPTU na cidade do Rio de Janeiro – RJ

Na cidade do Rio de Janeiro:

A partir de 2021, visando a redução dos gastos públicos, a Secretaria Municipal de Fazenda emitirá uma única guia com a Notificação de Lançamento do IPTU e/ou TCL, em substituição ao carnê. O contribuinte que optar pelo pagamento em cotas poderá pagar a primeira parcela com o código de barras disponível na guia de cobrança. As demais cotas deverão ser emitidas pela internet, no portal Carioca Digital (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2021).

5. Considerações Finais

Conclui-se que a inovação no setor público apresenta-se essencial para que o setor em questão não somente acompanhe os avanços tecnológicos que surgem, mas, também, para que atualize seus procedimentos e serviços. Ademais, a inovação econômica no setor público acompanha os anseios da população em sistemas céleres, que tragam benefícios reais e duradouros, podendo até serem recursos para desburocratizar os atuais procedimentos.

Como afirma o Banco Central, o PIX é o meio de transferência mais utilizado no país, pois, além de ser de fácil acesso, ele oferece praticidade e agilidade. Dessa forma, é notório que o PIX poderá sim ser uma alternativa no processo de arrecadação do IPTU. Sendo um recurso que proporcionou avanços para alguns municípios, especialmente no que se refere à elevação da arrecadação. Ele é uma forma eficaz na qual o contribuinte consegue manter seus débitos em dia, pois ele é capaz de efetuar o pagamento do imposto em qualquer banco e em qualquer horário, sem a necessidade de pagar tarifas bancárias cobradas pelas instituições financeiras. O objetivo e maior ganho é oferecer aos contribuintes mais um canal de recolhimento de impostos.

O PIX, segundo o BACEN, é um sistema amplamente aceito pela população, com crescente adesão em termos de utilização e de valores transacionado, pois, além de ser prático, não tem as mesmas limitações que o DOC e o TED possuem, sejam de valor ou de prazo (com datas e dias úteis). Além disso, possui ainda o efeito secundário de proporcionar melhorias do atendimento ao cidadão em outros serviços, na medida em que torna o processo de arrecadação mais ágil, dispensando tempo da burocracia municipal para esses outros serviços. Sendo assim, o uso do PIX proporciona ao cidadão agilidade em seus pagamentos e conforto, uma vez que possibilita a contribuição de impostos em qualquer lugar. Contudo, o PIX não atende aos contribuintes que necessitam parcelar algum débito, isso ainda deve ser realizado por outros procedimentos e meios de pagamento.

A prefeitura de Eusébio relatou no seu site que, ao ser o primeiro município com a implantação do PIX, chegou mais próximo do munícipe e com isso facilitou a vida dos moradores. O modelo deu certo ao ponto de ser levado a outros municípios. Jundiá, que

está no momento de se tornar uma Cidade Inteligente, utilizou a oportunidade para seguir o modelo de Eusébio, que tem seu conceito de administração pública moderna e que agiliza a vida do munícipe. Ainda, a prefeitura de Areal é a primeira cidade no estado do Rio de Janeiro a implantar o sistema e utiliza do feito como slogan e busca uma administração moderna. Assim, como a Prefeitura de Jundiaí cita, o PIX abre uma porta de ser uma nova alternativa não só para recolhimento de tributos, mas também para quebra de etapa de serviços. Os boletos, como a cidade do Rio de Janeiro ainda utiliza, não possuem a mesma facilidade que o QR Code ou código que o PIX utiliza no quesito de leitura, pois precisam de maquinário. Cada código tem um custo, e, ainda que os bancos forneçam meios on-line, faz com que haja filas em bancos e lotéricas.

Sugerimos que pesquisas futuras possam explorar a investigação do presente trabalho, explorando conclusões baseadas em dados mais concretos, obtidos junto aos contribuintes, que visem captar a percepção desses sobre os benefícios obtidos no uso dessa ferramenta para pagamento de impostos e contribuições. O tema possibilita, ainda, o desenvolvimento de pesquisas práticas e normativas para melhoria nos processos de arrecadação pelo poder público. Em relação às pesquisas futuras, o trabalho elenca informações fundamentais no que concerne à forma inovadora de pagamento via PIX, podendo ser desencadeado para outros estudos, tais como: a adesão de novos entes, fim dos carnês impressos e redução de custos operacionais.

Além disso, tratando-se dos serviços da administração pública oferecidos à população, são permitidos alcance e agilidade, possibilitando melhoria no atendimento ao cidadão também em outros serviços, tais como a emissão ou reemissão de documentos como carteiras de identidade, habilitação, passaporte e outros que sejam recolhidos por guias. O uso do PIX proporciona ao cidadão agilidade em seus pagamentos e conforto, uma vez que possibilita o pagamento de impostos em qualquer lugar.

6. Referências

AREAL, P. **Areal É A Cidade Pioneira Do Estado Do Rio A Receber Tributos Via PIX**, 2021. Disponível em < <https://areal.rj.gov.br/areal-e-a-cidade-pioneira-do-estado-do-rio-a-receber-tributos-via-PIX/>>. Acesso em 01 de setembro de 2021

BALEEIRO A; DERZI MAM. **Direito tributário brasileiro**. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense; 2010. 1063 p.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é PIX?** 2021. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/PIX>>. Acesso em: 11 de agosto de 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **PIX: há 1 ano facilitando pagamentos em todo o Brasil**. 2021. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/590/noticia>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária - PIX: o novo meio de pagamento brasileiro**. 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2018/boxe_19_PIX.pdf>. Acesso em 11 de agosto de 2021.

BANCO DO BRASIL. **Estados e municípios recebem tributos via PIX por meio de**

solução desenvolvida pelo BB. 2021. Disponível em: <[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/63098/estados-e-municipios-recebem-tributos-via-PIX-por-meio-de-solucao-desenvolvida-pelo-bb#/>. Acesso em 11 de agosto de 2021.](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/63098/estados-e-municipios-recebem-tributos-via-PIX-por-meio-de-solucao-desenvolvida-pelo-bb#/)

BRANDÃO, S.M.; BRUNO-FARIA, M.F. **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração.** Revista de Administração Pública [online]. 2013, v. 47, n. 1, pp. 227-248.

BRASIL. **Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 11 de agosto de 2021.

BMG, B. **O que é cartão de débito e como funciona.** Disponível em <[BUFFANO, F. D. A., et al. **Métodos De Pagamento Digital.** Feira do Conhecimento. São Paulo, 2020](https://www.bancobmg.com.br/blog/conta-digital/o-que-e-cartao-de-debito-e-como-funciona/#:~:text=Para%20isso%2C%20C3%A9%20importante%20se,ou%20pelo%20aplicativo%20do%20meu_BMG./>. Acesso em 18 de dezembro de 2021.</p>
</div>
<div data-bbox=)

CAPUANO, E. A. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, jul./set. 2015.

CAVALCANTE, P. et al. (Org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília, DF: Ipea/Enap, 2017.

DOS DEPUTADOS, C. **Cidades inteligentes [recurso eletrônico] : uma abordagem humana e sustentável /** relatores Francisco Jr. (coordenador) ... [et al.] ; equipe técnica Leandro Alves Carneiro ... [et al.] (organizador). – 1. ed. – Brasília : Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2021. – (Série estudos estratégicos ; n. 12)

DUARTE, A. M.; CHAGAS, M. J. R. **A Função Social Dos Impostos Municipais: Um Estudo Sobre A Arrecadação No Município De Iguatu-CE, Entre 2009 E 2014.** Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas. v. 2, n. 2, 2017, pp. 2 – 18.

EUSÉBIO, P. **Eusébio é o primeiro município do Brasil a receber o IPTU pelo PIX.** Disponível em: <<http://eusebio.ce.gov.br/eusebio-e-o-primeiro-municipio-do-brasil-a-receber-tributos-pelo-PIX/>>. Acesso em 20 de dezembro de 2021

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** São Paulo, 1995. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9cgwxvjplfvpgpwnkcgncnnc/?lang=pt&format=pdf>>

JUNDIAÍ, P. **Prefeitura oferece opção de pagamento do IPTU via PIX.** Disponível em: <<https://jundiai.sp.gov.br/noticias/2021/07/14/prefeitura-oferece-opcao-de-pagamento-do-iptu-via-PIX/>>. Acesso em 20 de dezembro de 2021

LIMA, E.M.; REZENDE, A.J. **Um estudo sobre a evolução da carga tributária no Brasil: uma análise a partir da Curva de Laffer.** Interações (Campo Grande) [online]. 2019, v. 20, n. 1, pp. 239-255.

LIMA, H.; FRANCISCO, E.R. **Revolução Nos Meios De Pagamento Digitais.** GV Executivo, Rio De Janeiro. V.20. Jan/mar.2021. p. 22-25.2021.

MEDEIROS, M.; SOUZA, P. (2013), “**Gasto público, tributos e desigualdade de renda no Brasil**”. Texto para discussão nº 1844. Rio de Janeiro, Ipea.

NUBANK (2021), **O que significa PIX?** Disponível em < <https://blog.nubank.com.br/o-que-significa-PIX/>>. Acesso em 02 de agosto de 2021.

NUBANK (2021). **Qual é a diferença entre TED e DOC?** Disponível em < <https://blog.nubank.com.br/ted-e-doc-diferenca/> >. Acesso em 18 de dezembro de 2021.

NUBANK (2021). **Qual a diferença entre o PIX e outros meios de pagamento?** Disponível em <<https://blog.nubank.com.br/PIX-diferenca-outros-meios-de-pagamento/>>. Acesso em 18 de dezembro de 2021.

PLONSKI, G. A. **Inovação em transformação. Estudos Avançados [online].** 2017, v. 31, n. 90 , pp. 7-21. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190002>>. ISSN 1806-9592. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190002>. Acesso, 25 de Janeiro de 2022

QUEIROZ, R.G.M.; CKAGNAZAROFF, I.B. **Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados a inovação no setor público.** Revista de Administração Pública, v. 44, n. 3, p. 679-705, 2010.

RIO, P. **IPTU**, 2021. Disponível em < <http://www.rio.rj.gov.br/web/smf/iptu1>>. Acesso em 01 de setembro de 2021.

SANTOS, F.J.S.; SANO, H. **Inovação no setor público: um olhar sobre os estudos brasileiros.** Revista Interface, v.13, n.2, p.33-48, 2016.

SANTOS, R.R.; ROVER, S. **Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos.** Revista de Administração Pública [online]. 2019, v. 53, n. 4 pp. 732-752.

SC, E. **Banco Central revela que pagamentos digitais estão em ascensão no Brasil.** Santa Catarina, 2020. Disponível em: < <https://www.economiasc.com/2020/09/10/banco-central-revela-que-pagamentos-digitais-estao-em-ascensao-no-brasil/>> Acesso em 19 de dezembro de 2021

SCHWELLA, E. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança.** Revista do Setor Público, v. 56, n. 3, p. 259-276, 2005.

SOARES, B. **Professor da UERN orienta sobre o uso do PIX.** 2020 Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<http://portal.uern.br/blog/professor-da-uern-orienta-sobre-o-uso-do-PIX/>>. Acesso em 11 de agosto de 2021.

SOUZA, C. **Políticas públicas: uma revisão da literatura.** Sociologias, Porto Alegre, n. 16, p. 20-45, dez. 2006.

TORRES, K.R.B.O. et al. **Evolução das políticas públicas para a saúde do idoso no contexto do Sistema Único de Saúde.** Physis: Revista de Saúde Coletiva [online]. v. 30, n. 01, 2020, e300113.

WOLFFENBUTTEL, R. F. **Inovação econômica: trajetórias e contribuições de uma agenda de pesquisa sociológica.** Sociologias, Porto Alegre, ano 20, n. 48, maio-ago. 2018, p. 310-323

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade.

Ideias Sobre Epistemologia e Pesquisa em Administração

Nome: Antônio Sérgio A. Fernandes¹
Universidade Federal da Bahia - UFBA
e-mail: asaferna@outlook.com

Nome: Marco Antônio C. Teixeira²
Fundação Getúlio Vargas - FGV-SP
e-mail: marco.teixeira@fgv.br

Nome: Alex B. F. M. do Nascimento³
Universidade Federal Campina Grande - UFCG

Nome: João Martins Tude⁴
Universidade Federal Bahia - UFBA

RESUMO

Este ensaio, sob a forma de uma *pensata*, discute ideias com relação à epistemologia que envolve a instrumentalidade da pesquisa em administração. A pesquisa em administração é ampla, vasta, multidisciplinar, repleta de métodos e procedimentos que podem ser utilizados e a análise da produção do conhecimento por parte do pesquisador se torna um exercício intelectual acerca de como a investigação científica se torna um elo entre o pesquisador e a comunidade científica que ele está inserido, no caso aqui, da área de administração. Assumimos como condição prévia que a compreensão da administração em sua *episteme* torna o pesquisador consciente de que este se encontra diante de campo científico complexo e, portanto, o esforço instrumental e procedimental propriamente dito requer conhecimento epistemológico capaz de gerar pesquisas mais sólidas acerca da realidade observada dos fenômenos sociais que a área de administração se debruça a investigar.

Palavras chave: ensaio, ideias, epistemologia, investigação, pesquisa em administração.

ABSTRACT

The aim of this essay, in the form of a *pensata*, is to discuss ideas regarding the epistemology that involves the instrumentality of administration research. Administration research is broad, vast, multidisciplinary, full of methods and procedures that can be used, and the researcher's analysis on the production of knowledge becomes an intellectual exercise on how scientific research becomes a link between the researcher and the scientific community that he is inserted in, in this case, the administration area. We assume as a precondition that the understanding of administration in its *episteme* makes the researcher aware that it is facing a complex scientific field and, therefore, the instrumental and procedural effort itself requires epistemological knowledge capable of generating research, more solid about reality observed social phenomena that the administration area investigates.

Keywords: essay, ideas, epistemology, investigation, administration research.

[Submetido em 07-jan-2022 – Aceito em: 14-fev-2022 – Publicado em: 25-fev-2022]

¹ Graduação em Administração (UFBA) [(1994)], Mestrado em Desenvolvimento Urbano (UFPE) [(1998)], Doutorado em Ciência Política (USP) [(2003)].

² Graduação em Ciências Sociais (PUC-SP) [(1996)], Mestrado em Ciências Sociais (PUC-SP) [(1999)], Doutorado em Ciências Sociais (PUC-SP) [(2004)].

³ Graduação em Administração (UESPI) [(2008)], Mestrado em Administração (UFRN) [(2012)], Doutorado em Administração (UFRN) [(2019)].

⁴ Graduação em Administração (2005) [(UFBA)], Especialização em Met. e Didática do Ens. Superior (FSBB) [(2007)], Mestrado em Administração (UFBA) [(2007)], Doutorado em Administração (UFBA) [(2010)].

1. Introdução

Um dos principais pontos que se faz presente quando pensamos mais profundamente com relação aos aspectos metodológicos em ciências humanas, sociais e sociais aplicadas são as bases epistemológicas que levam a uma concepção teórica *vis-a-vis* a definição e adoção de procedimentos e instrumentos de pesquisa propriamente ditos. Isso é crucial para que possamos compreender uma série de elementos importantes, que vão desde a escolha do viés dos casos a serem estudados, passando pela definição de amostras, bem como bases de dados, modelagens analíticas, indo até a indefinição ou indiferença aos critérios de validação interna e externa da pesquisa.

O objetivo deste ensaio, sob a forma de uma *pensata*, é desenvolver argumentos com relação à epistemologia que envolve a instrumentalidade da pesquisa em administração. Uma condição prévia assumida é que a compreensão da administração em sua *episteme* torna o pesquisador consciente de que este se encontra diante de campo científico complexo e, portanto, o esforço instrumental e procedimental propriamente dito requer conhecimento epistemológico capaz de gerar pesquisas, com bases sólidas acerca da realidade observada dos fenômenos sociais que a área de administração se debruça a investigar.

A solidez epistemológica torna o pesquisador fluente em qualquer metodologia instrumental, partindo do pressuposto do clássico King, Kehoane and Verba (1993) – *Social Inquiry Design* de que não existem fronteiras rigorosas entre pesquisa qualitativa e quantitativa, o que de fato existem em ciências sociais são pesquisas com análise de dados e ou informações qualitativas, ou que utilizam procedimentos e métodos quantitativos e também pesquisas centradas em variáveis dependentes, com modelagens estatísticas, mas que ao mesmo tempo são também qualitativas, pois não prescindem da história, dos depoimentos, da observação participante, do estudo de casos e das reflexões teóricas mais amadurecidas. Nossa perspectiva aqui é que as ciências sociais aplicadas e em específico a administração possuem uma reflexão daquilo que é considerado a análise de como se explica cientificamente o fenômeno e o objeto, bem como a parte aplicada propriamente dita, ou seja, os instrumentos e procedimentos. As duas perspectivas não estão dissociadas, apenas ocupam papéis distintos na construção da pesquisa e do conhecimento em administração (Santos et al, 2009).

Ademais, com a normalização do produtivismo acadêmico inerente ao contexto contemporâneo, áreas de conhecimento ainda mais complexas das Ciências Sociais Aplicadas como Administração, e suas subáreas – possuem muita permeabilidade disciplinar, expectativa de contribuição tecnológica e processos de variabilidade muito marcantes, tornando-as cada vez mais difíceis de chegar ao preenchimento de lacunas efetivamente claras no seu rico universo cumulativo de conhecimento. Neste sentido, seguindo o que assinala Bertero (2011) experimentamos essa difícil situação em ciências sociais aplicadas e em administração em específico, que gira em torno de uma tensão existente entre a hegemonia da ciência positiva frente a reflexões dela mesma, como esta que se propõe aqui neste ensaio.

Acresce-se a isso a natureza reflexiva intelectual em si mesma de um ensaio, como considera Meneghetti (2011, p. 344):

“Os intelectuais por excelência usam o ensaio como forma para manifestar suas

reflexões. Não é a reflexão daqueles que pensam ao escreverem, mas daqueles que escrevem após pensar e refletir. Só por este critério é possível perceber que são poucos os que realizam efetivamente um ensaio.”

Ou seja, um ensaio é antes de tudo uma forma de reflexão intelectual que não consiste em sistematização baseada em cientometria (*scientometrics*) de ideias já escritas, mas um exercício de pensamento que é anterior e independente de qualquer caráter de compilação, ainda que algumas inferências lógicas se apoiem em ideias e hipóteses ou pressupostos já enunciados. Basicamente, é um exercício de pensamento amplo no desenvolvimento de um tema (Meneghetti, 2011).

Este ensaio busca contribuir com um tema que até hoje é objeto de análises e por isso não diminui a chama de uma discussão que não quer calar até hoje na área. Por outro lado, tampouco queremos relatar de modo trivial algo profundo e valoroso para a área, ainda que sabido por *experts*, não possui visão muito precisa e uma única explicação que seja abrangente. Cremos que a profundidade e a amplitude do tema justificam a reflexão deste, sob vários ângulos, inclusive o que vamos tratar aqui. Isso é mais evidente quando assumimos que no campo dos estudos organizacionais, de fato, alguns conceitos são absolutizados, sendo incorporados ao saber pré-existente, pretendendo definir a realidade apesar dela (Faria, Maranhão, Meneghetti, 2013).

O ensaio está dividido em quatro partes contando com esta introdução. Na seção 2 procuraremos discutir o campo e o objeto de estudo em administração. A seção 3 traz tópicos de discussão sobre elementos metodológicos da pesquisa de Administração e a seção 4 traz considerações finais a guisa de conclusão.

2. O Campo e Objeto de estudo em Administração

A Administração é uma área bastante rica em termos de investigação social. Tendo como centro do seu objeto-problema a organização, ela traz uma riqueza epistemológica que sintetiza um caleidoscópio complexo de métodos e procedimentos de pesquisa, que por vezes tornam difícil situar sua *episteme*. Importante ressaltar que de acordo com Serva (2017), no Brasil, os estudos de administração possuem 8 dimensões epistemológicas importantes: 1) pragmatismo e práticas organizacionais; 2) estudos epistêmicos e filosóficos; 3) Racionalidade; 4) Problemática da instituição escolar e do ensino; 5) Administração pública; 6) História e organizações; 7) Abordagem decolonial; 8) Análise da inovação. Isso traz a disciplina da administração uma série de estudos dotados de mecanismos procedimentais muito dinâmicos, o que torna a disciplina de Administração muito complexa em termos epistemológicos. Na área de Administração Pública, por exemplo, como observam Valadares et al (2017), é bastante nítido o reflexo desse caráter multifacetado epistemologicamente da grande área de administração. Segundo os autores no contexto da administração pública no Brasil, a discussão de matrizes ontológicas e epistemológicas mostra a importância de compreensão do campo por um olhar multifacetado, frente às demandas e interlocuções entre Estado, Mercado e Sociedade.

Algo que importa na discussão sobre a epistemologia da investigação na área de administração é a diferença entre objeto e fenômeno. O objeto é uma derivação interpretativa do fenômeno por parte do pesquisador. Estabelecer esta diferença é fundamental para o pesquisador, pois por vezes há certa confusão na identificação desses

dois conceitos. De acordo com Meneghetti (2011):

“O mais comum, no entanto, é atribuir um objeto de análise já no início do ensaio. Ocorre que o processo de análise só é possível na manifestação do objeto como fenômeno. O ponto central está na compreensão do fenômeno, levando em consideração que o fenômeno é aquilo que se apresenta; a separação entre essência e aparência é uma consequência natural. Por mais que o pensamento tente compreender e abarcar a totalidade da realidade, é fato que a consciência não consegue realizar esse empreendimento. Assim, conforme Marx afirma, se a essência fosse igual à aparência, a ciência inteira não existiria. Analogamente, se o objeto fosse igual ao fenômeno, não seria possível a formação da consciência. A compreensão do objeto requer escolhas de ordem epistemológicas. Elas não implicam cair no dogmatismo da epistemologia escolhida.”

Uma das principais contribuições da Administração em termos teórico-metodológicos e, portanto, epistemológicos também, é sua capacidade de possuir instrumentos que são capazes de produzirem uma melhor compreensão dos processos, sistemas e interações psicossociais entre pessoas e grupos, bem como, ao mesmo tempo, possuir também a natural vocação para intentar a proposição de novos modelos organizacionais envolvendo inovação e difusão destes modelos. Um dos mais importantes elementos em Administração é que ela é naturalmente uma ciência empírica, que se vale de engenhos inovativos diversos que acompanham o avanço tecnológico, quando ela mesma não é a própria propositora destes avanços tecnológicos. Isso lhe traz um status de ciência que possui um alto grau de precibilidade de abordagem teórico-metodológica de seus fenômenos, algo que é inerente às ciências aplicadas, sendo a Administração uma das principais ciências sociais aplicadas.

Há duas décadas as pesquisas em ciências sociais aplicadas em grande parte das vezes vêm subestimando essas reflexões, o que causa na prática inúmeros problemas aos projetos de pesquisa e ao (a) próprio (a) pesquisador (a), sobretudo no que se refere à capacidade que o estudo obterá em termos de divulgação e/ou publicação em periódicos qualificados, capazes de contribuir com a descoberta, o debate e o avanço da ciência em uma determinada subárea do conhecimento. Este importante aspecto marca as ciências humanas e sociais no contexto contemporâneo dentro de sua busca incessante de estabelecer-se como campo de ciência centrada em dados e informações experimentais que se mostram capazes de refletir cada vez mais fortemente a realidade de um objeto que é marcadamente caracterizado pela variabilidade dos fenômenos observados. Isso leva ao retorno de uma discussão originária acerca da natureza do conhecimento em ciências sociais que vai do positivismo crítico à fenomenologia, passando pelo pós-estruturalismo, entre outras importantes escolas de pensamento (Santana, 2008).

Além de todos esses elementos aqui apontados na área de Administração, importante ressaltar que isso é ainda bem mais evidente quando observamos sua permeabilidade disciplinar ao serem também observados os seguintes aspectos: 1) seu espaço fronteiriço é muito tênue com inúmeras áreas correlatas – Psicologia, Engenharia de Produção, Sociologia, Economia, Direito, entre outras e 2) sua natureza empirista devido ao fato de ser genuinamente Administração. Isso torna sua pesquisa muito suscetível a trabalhos bastante diversificados, chegando a um estado em que podemos considerar de modo parcialmente paradoxal de generalista. Evidente que isso não exclui

o fato de haver verticalidade no tratamento de inúmeros temas importantes atuais, com centenas de objetos de estudo e unidades de análise. Diferentemente de áreas que possuem uma capacidade de isolar mais intensamente o objeto-problema, tal como é o caso em diversos campos disciplinares, tanto em ciências humanas e Sociais, como em Ciências Naturais e exatas, em administração os temas permeiam todas as subáreas de modo multidisciplinar e daí decorre sempre a preocupação epistemológica. A multidisciplinaridade é uma característica, portanto, de administração e analisar a epistemologia do seu campo disciplinar e, portanto, requer uma tentativa de realizar uma arqueologia de conceitos, temas e disciplinas que interagem nem sempre de modo claro.

Outro elemento de análise acerca da epistemologia da pesquisa em Administração é como se dá o processo de validação da pesquisa. Este processo compreende três momentos que incluem a validação prévia, validação interna e validação externa. A validação prévia corresponde ao processo inicial da pesquisa no que diz respeito à escolha adequada dos instrumentos e procedimentos de pesquisa previstos no projeto de pesquisa. A validação interna trata da etapa relacionada ao desenvolvimento da pesquisa propriamente dita. E a validação externa relaciona-se aos resultados gerados pela pesquisa. Originalmente a noção de validação da pesquisa é observada nos trabalhos caracterizados como pesquisa orientada por variável, que utilizam métodos quantitativos de investigação.

Neste sentido, a validação de pesquisas que utilizam métodos quantitativos, corresponde ao quão precisa é uma medida (categórica ou discreta) e, portanto, o quanto ela representa corretamente o conceito do tema-objeto que em estudo. A validação em estudos qualitativos é diferente, não necessariamente refere-se à semelhança entre as hipóteses extraídas de um conceito e suas medidas, mas ao nível de compreensão em que uma medida acurada representa o que se espera daquele tema-objeto. A garantia da validação começaria com a compreensão direta do que deve ser medido, sendo, portanto, um elemento detalhadamente exposto no projeto de pesquisa (HAIR Jr. et al., 2007). Para que uma pesquisa efetivamente possua validação estrita, é necessário que outro (a) pesquisador (a) deve (a) poder replicá-la metodologicamente, chegando a resultados próximos ou semelhantes. Nas pesquisas que utilizam metodologias qualitativas, seja, pesquisas qualitativas – pesquisa-ação, história oral, análise de conteúdo, pesquisa documental, entrevistas etc., ou análise de dados qualitativos (Pereira, 1999) – *surveys*, por exemplo, a validação assume um processo diferente, pois as escalas de mensuração ou não existem ou são construções abstratas (tipologias, categorizações etc).

Assim também é o caso das *surveys*, em que se podem utilizar ferramentas de expressão espacial como *multidimensional scale* (MDS) ou dendogramas, porém o mais importante seja em pesquisas qualitativas ou de análise de dados qualitativos é observar a qualidade da pesquisa, a confiabilidade dos dados e informações coletadas e sua relevância para a contribuir nas lacunas daquela tema-objeto de conhecimento. Seja, portanto, uma pesquisa quantitativa ou qualitativa, o que determina a validação desta é se de fato a pesquisa é capaz de medir factualmente o objeto-problema e se as inferências analíticas contidas em sua modelagem de explicação são lógicas e possuem resultados procedentes.

3. Tópicos de discussão sobre elementos metodológicos em pesquisa de Administração

Como exemplo, seguem alguns tópicos de discussão sobre elementos metodológicos

em pesquisa de Administração que podem ser observados como elementos analíticos relevantes na melhor compreensão da produção do conhecimento em administração:

a) As fronteiras entre projeto acadêmico e profissional devem ser bastante tênues. Hoje, o mais importante na agenda política das mais variadas agências é a capacidade de gerar novos trabalhos de mestrado e doutorado que sejam capazes de dar retorno social. Vide a criação recente dos programas de doutorado profissional. Por vezes assistimos a uma confusão nessa questão (estudos tecnológicos como dissertações meramente acadêmicas e dissertações que deveriam ser meramente acadêmicas como estudos tecnológicos). Explicaremos melhor. Isso passa a ocorrer, sobretudo com a difusão ao final dos anos 1990, dos mestrados profissionais, onde o foco que se busca são estudos que representem uma contribuição tecnológica, que pode ser expressa numa dissertação ou em um projeto de intervenção. Por mais das vezes, como essa fronteira em muitos programas de pós-graduação ainda não se encontra muito bem definida, observa-se que grande parte dos estudos dos mestrados profissionais acaba se assemelhando aos trabalhos desenvolvidos nos mestrados acadêmicos. Ou seja, são trabalhos que tem destaque para teorizações e modelagens de explicação, mas sem que haja uma proposta mais concreta de qualquer protótipo ou novo processo gerencial prático, que represente efetivamente uma contribuição tecnológica. Em sentido contrário, também observamos por vezes que dissertações oriundas de programas acadêmicos, se apresentam com uma estrutura de trabalho tecnológico, onde valoriza-se pouco a teorização, e se investe pesadamente na construção de uma proposta de intervenção prática. Isso precisa ser melhor regulamentado nos programas de pós-graduação em Administração, pois acaba causando dissonâncias entre proposta do candidato a mestrado e a expectativa da mesa examinadora.

b) A elaboração de uma pesquisa acadêmica propriamente dita requer a existência de um construto teórico mínimo. Portanto, isso exige do pesquisador muito esforço analítico, não basta ter um modelo baseado em variável dependente, ou uma etnografia bem estruturada. Em geral, o teste numa pesquisa acadêmica de Administração busca descrever e estabelecer causalidades. Isso é o plus ou a “arte” do pesquisador. Por vezes, também observamos, sobretudo em teses de doutoramento, um trabalho tímido neste ponto. O candidato apenas reproduz as categorias de um autor ou um conjunto de autores de ponta e as adapta construindo variáveis que se encaixem (*fit*) no trabalho. Por vezes observamos a existência de pouca preocupação em uma discussão e construção de um modelo teórico por parte do pesquisador, que seja capaz de dialogar com a teoria ou as teorias e conceitos que ali estão sendo abordados. Isso ainda é um vício constante na academia da Administração. Assim, teses de doutoramento, e até pesquisas, já de pesquisadores seniores, podem apresentar-se sem qualquer elemento novo em termos teóricos, apenas a reprodução das categorias dos autores que tratam do conceito que se quer aplicar. Como Administração faz parte das Ciências sociais aplicadas e, portanto, é uma disciplina tecnológica, por vezes a aplicação direta das categorizações de ponta internacionais não apresentam os resultados, sejam por modelagem estatística de variáveis, seja por estudos de caso, porque basicamente, desafiam o princípio da variabilidade de fenômenos tecnológicos. O que é explicável no caso de alguns países não necessariamente é líquido e certo em outros países. Sempre foi um problema em Administração, os processos de difusão de tecnologias e conceitos gerenciais. Por exemplo, destacando um tema bem atual e quase clássico dentro da subárea de administração pública: reformas administrativas que deram certo num determinado lugar e que geraram muitos estudos e debates em âmbito global, não necessariamente

tiveram êxito na sua implementação quando replicada em outros países sem que se considerassem as devidas particularidades. Ou seja, é sempre muito difícil observar o isomorfismo dos processos gerenciais quando se trata de resultados de pesquisas em Administração.

c) Modelos estatísticos ou estudos de casos comparados são fundamentais, mais que isso, a abordagem multimétodo é hoje a mais indicada, não há como fugir disso, tem-se que ter habilidades metodológicas diversas, o que se busca ver em uma pesquisa é a lacuna preenchida, o novo. Chegar ao novo é algo demorado, na maior parte das vezes nem sempre se chega, apenas chega-se perto. Por exemplo, um estudo de caso em Administração, pode utilizar diversas metodologias de pesquisa – pesquisa de *survey* (ou seja, análise de dados qualitativos), pesquisa qualitativa propriamente dita (ou seja, história oral, análise de conteúdo, narrativas analíticas entre outras). Ou pode ser um caso que utiliza metodologia orientada por variável, onde o pesquisador constrói sua base de dados empíricos, através do apontamento de registros e utiliza estatística inferencial para desenvolver sua análise. De fato, no contexto atual, a fronteira é muito tênue entre o que no passado se chamava de abordagem qualitativa e abordagem quantitativa. O que se observa no momento é a prevalência de *mixed method studies* (Caldas, 2003; Creswell, 2002).

d) Outro ponto importante diz respeito à formação do pesquisador no contexto brasileiro, seja em universidades públicas (federais e estaduais), bem como escolas de negócios. É importante que a formação básica que vem sendo oferecida graduação seja mais voltada para formar um pesquisador júnior, capaz de saber instrumentos e procedimentos mais elementares de pesquisa, pois só assim conseguiremos ter o celeiro para os programas de pós que são oriundos da graduação. Na graduação é importante que o aluno (a) adquira ao longo do curso conhecimentos prévios do que se trata uma pesquisa em termos mais gerais. Programas de Iniciação Científica (PIBICs), bem como a existência centros ou núcleos de pesquisas liderados por professores que absorvam alunos da graduação em seus projetos, além de outras iniciativas de estímulo ao ingresso do graduando na pesquisa acadêmica, podem desenvolver papéis que são cruciais para uma formação básica mais rigorosa do jovem pesquisador. Esse é um problema notório para uma área aplicada como Administração e suas subáreas. Em Administração, sobretudo do ponto de vista curricular há uma proposta geral voltada para a formação visando uma atividade ou atuação profissional e não a formação de um pesquisador. Porém, talvez essa visão esteja míope, pois nada melhor para um excelente profissional se ele consegue diagnosticar e propor mudanças, alicerçado no caminho que a investigação científica lhe propõe – definição do objeto-problema, estabelecimento de objetivos, metodologia adequada de abordagem e inferências analíticas sólidas e baseadas na literatura clássica e de ponta que trata do problema em tela.

e) Na pesquisa, a verticalidade dos temas deve ser perseguida, e uma das tensões do (a) pesquisador (a) de Administração é ao mesmo tempo ter um tema sendo verticalmente pesquisado e atender à generalidade dos demais temas que necessariamente terá interlocução ao longo da sua carreira nos diferentes momentos de suas atividades de pesquisa. Isso diz respeito especificamente aos pesquisadores seniores em suas orientações aos alunos de mestrado e doutorado e também as parcerias em estudos de temas adjacentes ao que o pesquisador trabalha de modo mais focado. Talvez em áreas das chamadas *hard sciences* como Física, Química, Biologia, Medicina, Engenharia, entre outras, a questão do foco mais preciso de pesquisa durante toda a vida de trabalho do pesquisador seja algo mais coerente. Entretanto em Ciências Humanas e

Sociais Aplicadas, e especificamente em Administração, ao longo do tempo, as interseções com outros temas é algo que se mostra naturalmente e por isso a capacidade do pesquisador de Administração deve ser no sentido de manter a tensão entre seus projetos específicos e projetos adjacentes ao foco de pesquisa que este tem ao longo da carreira. Isso requer uma maior erudição do pesquisador, pois além de seu tema-objeto, as parcerias a temas adjacentes a seu tema-objeto específico o ajudam a consolidar uma área ou subárea de estudos importantes.

4. Considerações Finais

Após o desenvolvimento de alguns argumentos acerca da epistemologia da administração e sua influência na instrumentalidade da pesquisa, o que se pode inferir a guisa de conclusão é que de fato, o que vai contar mesmo metodologicamente na pesquisa em Administração e suas subáreas, é a riqueza da experiência de pesquisa. Seja qual for a fase em que o (a) pesquisador (a) esteja na formação (graduação, mestrado e doutorado), ou já como pesquisador (a) profissional, que busca contribuir de modo mais enfático e cada vez mais rigoroso metodologicamente com o fenômeno, bem como tema-objeto que abraçou. Torna-se importante isso, pois no mais das vezes os pesquisadores, estejam em formação acadêmica ainda, ou já em estágio sênior da carreira, desenvolvem bons projetos, mas sem refletir aquilo que está sendo estritamente tratado nos seus estudos. Isso pode levar a incorrem em juízos de valor que não trazem nenhum tipo de resposta ou nova pergunta analítica consistente e para além dos modelos formais. A formalização é uma etapa obrigatória de um trabalho de pesquisa, mas, como já dissemos ao longo deste ensaio, a administração, por se tratar de uma ciência social aplicada, requer análise, senso crítico, precisão e acurácia inferencial. Sem isso, os pesquisadores em Administração, de maneira mais geral, correm o risco de apenas replicarem modelos realizando testes sem solidez mais profunda.

5. Referências

BERTERO, Carlos Osmar. Réplica 2 - o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba , v. 15, n. 2, p. 338-342, Apr. 2011 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000200012&lng=en&nrm=iso>. access on 10 July 2020. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200012>.

CALDAS, Miguel Pinto. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba , v. 7, n. 1, p. 223, mar. 2003 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000100015&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 10 jul. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000100015>.

Creswell, John. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 2. ed. London: Sage Publications, 2002.

FARIA, José Henrique de; MARANHAO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Reflexões epistemológicas para a pesquisa em administração: contribuições de Theodor W. Adorno. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba , v. 17, n. 6, p. 642-660, Dec. 2013 . Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552013000600002&lng=en&nrm=iso>. access on 10 July 2020. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000600002>.

HAIR, J. F. P. J.; Babin, B.; Money, A. H.; Somouel, P. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 2007. 471f.

KING Gary; KEOHANE, Robert O.; VERBA, Sidney (1994). Designing Social Inquiry. Scientific Inference In Qualitative Research. Princeton: Princeton University Press, 1994.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico? **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, Apr. 2011. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000200010&lng=en&nrm=iso>. access on 10 July 2020. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>

PEREIRA, Júlio César R. Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde Humanas e Sociais. São Paulo: EDUSP, 1999. 156p.

SANTANA, P. E. A. Uma Breve Análise Didática dos Métodos Científicos Positivismo, Materialismo Histórico e Fenomenologia. Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 13, n. 1, p. 25-35, jan./jun. 2008.

SCUSSEL, Fernanda Bueno C. Poder, Paradigmas e Domínio na Pesquisa em Marketing no Brasil: Uma Análise Da Produção Nacional da Disciplina a Partir das Matrizes Epistêmicas. RAEP - Administração: Ensino e Pesquisa Rio de Janeiro v. 18 no 3 p. 518–557 set-dez 2017.

SANTOS, Reginaldo Souza; RIBEIRO, Elizabeth Matos; SANTOS, Thiago Chagas Silva. Bases teórico-metodológicas da administração política. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 43, n. 4, p. 919-941, Aug. 2009 . Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000400008&lng=en&nrm=iso>. access on 10 July 2020. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000400008>.

SERVA, Maurício. Epistemologia da administração no Brasil: o estado da arte. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro , v. 15, n. 4, p. 741-750, Dec. 2017 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000400741&lng=en&nrm=iso>. access on 10 July 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395173209>.

VALADARES, Josiel L.; Pinto, Lauísa B.; Vilas Boas, Ana Alice; Brito, Mozart José. Administração pública sob a ótica dos estudos críticos: reflexões, interlocuções e tendências. Administração Pública e Gestão Social, 9(1), jan-mar. 2017, 31-42.

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade.

Uma Revisão Teórica da Literatura sobre Empresas Familiares: Posicionamento do Campo Frente às Teorias.

Nome: Bárbara Gabrielle Silva¹
Centro Federal de Educação Tecnológica de MG
e-mail: barbarags96@hotmail.com

Nome: Ana Luiz Monteiro Bastos Ornellas²
Centro Federal de Educação Tecnológica de MG
e-mail: ana_luizamonteiro@hotmail.com

Nome: Uajará Pessoa Araújo³
Centro Federal de Educação Tecnológica de MG
e-mail: uajara@cefetmg.br

RESUMO

A pesquisa sobre empresas familiares vivenciou nos últimos anos mudanças importantes em termos de produção científica. A ascensão da relevância do tema pôde ser percebida com sua crescente apresentação em periódicos reconhecidos e pela criação e consolidação de revistas especializadas na temática. À medida que a literatura expande, encontrar novos horizontes de pesquisa e identificar possibilidades de direções futuras torna-se um importante passo para o avanço do conhecimento. Neste sentido, o presente artigo buscou compreender onde o campo de estudos tem se posicionado atualmente em relação aos temas discutidos e métodos empregados nos últimos anos. Para isso, foi realizada uma revisão da literatura e um levantamento da produção científica publicada em periódicos de reconhecida relevância para a área de empresas familiares. A metodologia empregada foi qualitativa de cunho descritiva e a coleta dos dados realizada através de buscas em bases de dados. Identificaram-se 100 artigos científicos que trataram da temática e as análises foram relacionadas às teorias e metodologias empregadas. Com isso, espera-se que o presente estudo auxilie na abertura de novos caminhos para a pesquisa sobre empresas familiares, contribua para o crescimento do interesse acadêmico e avanço do campo de estudos.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Empreendedorismo Familiar. Revisão da Literatura.

ABSTRACT

Research on family businesses has experienced important changes in terms of scientific production in recent years. The rise of the theme's relevance could be perceived with its increasing presentation in recognized journals and by the creation and consolidation of specialized magazines on the theme. As the literature expands, finding new research horizons and identifying possibilities for future directions becomes an important step towards advancing knowledge. In this sense, the present article sought to understand where the field of studies has currently positioned itself in relation to the topics discussed and methods used in recent years. For this, a literature review and a survey of scientific production published in journals of recognized relevance to the area of family businesses were carried out. The methodology used was qualitative with a descriptive nature and data collection was carried out through searches in databases. 100 scientific articles were identified that dealt with the theme and the analyzes were related to the theories and methodologies used. With this, it is expected that the present study will help to open new paths for research on family businesses, contribute to the growth of academic interest and advancement of the field of study.

Keywords: Family Business; Family Entrepreneurship; Literature Review.

[Submetido em 24-jul-2020 – Aceito em: 25-jan-2022 – Publicado em: 25-fev-2022]

¹Graduação em Administração (CEFET-MG) [(2018)], Mestrado em Administração (CEFET-MG) [(2021)], Doutoranda em Administração University of Central Florida [0].

²Graduação em Administração (UFV) [(2018)], Mestrado em Administração (CEFET-MG) [(2021)], Doutoranda em Administração (UFLA) [0].

³Graduação em Eng. Metalúrgica (UFOP) [0], Mestrado em Administração (UFBA) [0], Doutorado em Eng. de Produção (USP) [0], Doutorado em Administração (LAVRAS) [0].

INTRODUÇÃO

Segundo a Pesquisa Global de Empresas Familiares no Brasil da PWC (2016), as empresas familiares representam 80% das 19 milhões de companhias que existem no Brasil, contribuindo com aproximadamente 50% do PIB nacional e constituindo parcela importante do setor corporativo brasileiro. Frente à predominância e representatividade dos negócios familiares e seu significativo impacto econômico, estudos acerca da teoria, pesquisa e prática dessa área vêm se intensificando ao longo dos últimos anos e a pesquisa envolvendo tais organizações vivenciou mudanças importantes em termos de produção científica.

A ascensão da relevância de pesquisas sobre esse tipo particular de arranjo organizacional pode ser comprovada com a crescente apresentação do tema em periódicos reconhecidos e pela criação e consolidação de revistas especializadas na temática. Ao longo dos anos, diversos autores integraram a produção científica sobre o tema abordando diferentes temáticas, (BORGES *et al.*, 2016). Entre os principais pesquisadores que abordaram o campo nos últimos anos, destacam-se Borges e Lima, com publicações relevantes nos anos de 2012 a 2017; Grzybovski, com trabalhos relacionadas a práticas de gestão em empresas familiares; Lescura, Brito, Capelle e Borges com publicações relevantes sobre o tema no ano de 2012 e Oliveira com estudos sobre governança e legitimidade nos anos de 2011 a 2013. Todos com, pelo menos, duas publicações sobre empresas familiares em periódicos de grande relevância nos últimos anos.

Frente à tal realidade, o objetivo da presente pesquisa consistiu em compreender onde o campo de estudos tem se posicionado atualmente em relação aos temas discutidos e métodos empregados nos últimos anos. Para isso, foi realizada um estudo qualitativo de cunho descritivo que, para Gil (2009), tem como principal objetivo descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Como técnica de coleta de dados utilizou-se a revisão sistemática de literatura que para Botelho, Cunha e Macedo (2011) tem como propósito identificar o “estado da arte” do objeto em análise.

A aplicação da técnica de revisão bibliográfica envolveu, em um primeiro momento, o levantamento da produção científica publicada em periódicos de reconhecida relevância para a área de empresas familiares, objetivando compreender como o campo vem se posicionando na literatura acadêmica dos últimos anos. Para se efetuar a busca foram realizadas consultas às bases eletrônicas Web of Science, SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) e SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*) com a aplicação dos seguintes filtros: artigos em português e publicados em periódicos de Qualis A1, A2, B1 ou B2 (conforme sistema brasileiro de avaliação de periódicos, mantido pela CAPES - 2019).

Em um segundo momento foi realizada a tabulação dos artigos encontrados e a construção da matriz de dados. Ao final, foram selecionados 100 artigos, cujos conteúdos foram categorizados na matriz segundo os seguintes critérios: (a) Periódico, (b) Qualis, (c) Palavras-Chave, (d) Teoria abordada, (e) Método de pesquisa e (f) técnica de coleta dos dados. Tais critérios foram definidos com base na leitura de alguns metaestudos, como o de Paiva, Oliveira e Melo (2008). Com os dados já descritos na matriz, realizaram-se as análises pretendidas.

Tendo em vista que segundo Borges *et al.* (2016), a temática sobre empresas

familiares tem ganhado relevância devido à inserção do tema em periódicos de prestígio e a existência de revistas especializadas, edições especiais, instituições acadêmicas e profissionais engajados em discutir a respeito desse tipo de empresa. Buscou-se neste trabalho reunir recursos para compreender o estado da arte do campo de pesquisa sobre empresas familiares a fim de alcançar o objetivo de compreender onde o campo de estudos tem se posicionado atualmente em relação aos temas discutidos e métodos e técnicas empregados nos últimos anos. Espera-se que a partir dessa revisão, seja possível obter uma ideia precisa sobre o estado atual e as lacunas desse tópico, a fim de alavancar o desenvolvimento do campo científico.

O presente artigo está estruturado em seis partes. A primeira trata-se da introdução na qual apresenta a contextualização e o objetivo deste estudo. A segunda parte refere-se à revisão do campo de pesquisa a respeito das empresas familiares. Na terceira, quarta e quinta parte os resultados desta pesquisa são apresentados, inicialmente os temas identificados são expostos e posteriormente os métodos e técnicas aplicados pela amostra estudada são evidenciados. E, por fim, expõe-se as considerações finais do trabalho.

REVISÃO DO CAMPO DE PESQUISA SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Para Moraes Filho, Barone e Pinto (2011), ainda não há um consenso na comunidade acadêmica quanto a um conceito que seja capaz definir empresas familiares, visto que cada autor se baseia em diferentes perspectivas e critérios. Tal inconsistência conceitual torna-se um fator restritivo à construção de estudos comparativos acerca de tais organizações e acaba dificultando o aprofundamento das pesquisas em tal campo de estudo.

A expressão “familiar”, para Grzybovski e Vieira (2012), deixa implícito que há envolvimento de dois ou mais membros de uma mesma família no negócio, seja como proprietário ou administrador, provocando uma reflexão sobre sua origem e história numa dada conjuntura familiar.

Entre as características que diferenciam empresas familiares de companhias não familiares, estão o poder centralizador e conservador na figura do líder, planos estratégicos em longo prazo com o objetivo de perpetuação dos negócios (planejamento sucessório) e a manutenção do capital estritamente no grupo familiar, (ALMEIDA-SANTOS et al., 2017),

Leone (2005), por sua vez, argumenta que o conceito de empresa familiar é internacionalmente reconhecido por relacionar três esferas: a) o nível da propriedade (iniciada e controlada por um membro da família); b) o nível da gestão (propriedade e/ou direção ser ocupada pelos membros da família); 3) o nível da sucessão (as próximas gerações assumem o lugar das anteriores). Neste sentido, pode-se inferir que o aspecto familiar de tais organizações se relaciona principalmente ao estilo com que a empresa é administrada.

O presente trabalho adotou a definição de empresas familiares como organizações nas quais os proprietários e gerentes pertencem a uma mesma unidade familiar, exercem influência sobre a gestão organizacional conforme seus interesses e valores, determinam a maior parte das decisões estratégicas, e interferem diretamente no desempenho da empresa, (SHARMA, CHRISMAN, & CHUA, 1997).

TEMAS DE PESQUISA IDENTIFICADOS

Para verificar quais tópicos de estudo vinham sendo discutidos com maior frequência na literatura de empresas familiares, elaborou-se a Tabela 01 abaixo com as principais temáticas identificadas, classificadas em ordem decrescente da mais pesquisada para a menos pesquisada.

Tabela 1. *Temas de pesquisas sobre Empresas Familiares*

TEMAS DE PESQUISA	TOTAL DE ARTIGOS	%
Processo sucessório	35	35%
Cultura Organizacional	17	17%
Práticas de gestão	13	13%
Governança corporativa	12	12%
Inovação empresarial	5	5%
Gestão de desempenho	4	4%
Empreendedorismo Corporativo	3	3%
Ensaio teórico	2	2%
Empreendedorismo estratégico	2	2%
Estilos de Liderança	2	2%
Racionalidade	2	2%
Relações Interpessoais	2	2%
Mudança organizacional	1	1%
TOTAL	100	100%

Entre os principais temas de pesquisa abordados pelo campo nos últimos anos, o interesse pela temática de Processos Sucessórios possui notório destaque frente aos demais. Trabalhos como o de Pereira et al. (2013), Costa et al. (2015) e Teston e Phillipim (2016) buscam compreender o processo de transição geracional das organizações, enquanto trabalhos como Gonçalves (2000) e Moraes Filho, Barone e Pinto (2011) objetivam interpretar as teorias que dão base a tais processos.

Outros estudos, por sua vez, buscaram estudar o processo sucessório relacionando-o a outras teorias e tópicos de pesquisa. O maior interesse por pesquisas relacionadas a essa temática se dá, possivelmente, por esta ser a principal característica de uma empresa familiar e, ao mesmo tempo, um de seus maiores desafios conforme pontuam Schneider e Neto (2016).

A segunda temática mais abordada nos artigos selecionados foi Cultura Organizacional que, para Lourenço e Ferreira (2012), muitas vezes, nada mais é do que um reflexo dos valores e crenças do fundador. Conceitua-se essa que se relaciona diretamente com a terceira temática mais abordada -práticas de gestão- em que a maioria dos trabalhos, como Martins et al. (2008), Cançado et al. (2013) e Três et al.

(2014), buscaram compreender quais aspectos gerenciais diferem uma empresa familiar de outro tipos de negócios, uma vez que nestas empresas, os laços familiares podem criar condições para a obtenção de um desempenho diferenciado em comparação com organizações não familiares.

A quarta temática mais identificada nas pesquisas foi sobre Governança Corporativa, onde estudos como os de Carvalho et al. (2016) e Fonseca et al. (2010) buscaram compreender este processo através de abordagens quantitativas. Já Freitas e Barth (2012) e Bertucci et al. (2009) voltaram seus estudos para a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares, bem como a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em organizações familiares.

Em seguida, as temáticas de Inovação Empresarial e Gestão de desempenho foram as mais presentes nos artigos selecionados, responsáveis por 5% e 4% dos temas de pesquisa identificados nas publicações respectivamente. Para Padilla-Meléndez, Dieguez-Soto e Garrido-Moreno, (2015) a participação da família na gestão de uma organização é capaz de impactar negativamente os recursos disponibilizados para a inovação, porém empresas familiares tendem a realizar resultados positivos quando aplicam técnicas inovadoras. Para os autores, existem inúmeras razões para se estudar a inovação em empresas familiares, embora esse ainda seja um tema incipiente em estudos da área de administração.

Em oitavo lugar estão os estudos relacionados à gestão de desempenho. Sabe-se que com a emergência dos mercados globais e a aceleração contínua das mudanças tecnológicas, as fontes de vantagem competitivas tradicionais já não são mais tão eficazes. Por esta razão, as organizações necessitam cada vez mais de ferramentas que as propiciem uma boa gestão de desempenho, alinhamento, suporte e controle estratégico.

Por fim, os 7 tópicos restantes acomodaram apenas 14% de todos os artigos pesquisados. Temas como Empreendedorismo Corporativo; Ensaio teórico; Empreendedorismo estratégico; Estilos de Liderança; Racionalidade; Relações Interpessoais; e Mudança organizacional foram abordados na minoria dos estudos realizados pelos pesquisadores do campo. Além disso, algumas áreas temáticas não foram identificadas em nenhum dos artigos selecionados, como: Casais empreendedores; Processo empreendedor; ou Redes empreendedoras, o que diverge do estudo realizado por Borges et al. (2016) que, ao revisarem 73 artigos publicados sobre empresas familiares, identificaram 9 contendo as temáticas supracitadas.

MÉTODOS DE PESQUISA IDENTIFICADOS

Além da definição da abordagem de pesquisa a ser utilizada (qualitativa ou quantitativa), para se desenvolver uma pesquisa é indispensável selecionar o método que, de acordo com as características da pesquisa, melhor atenderá as necessidades do(s) pesquisador(es). Neste sentido, poderão ser escolhidas diferentes modalidades, sendo possível até mesmo aliá-las (Gerhardt & Silveira, 2009).

Desta forma, após a identificação das principais temáticas de estudo nos artigos selecionados, buscou-se verificar quais as abordagens metodológicas e métodos de pesquisa mais presentes nos artigos selecionados. Para tanto, elaborou-se a Tabela 02 abaixo com as principais metodologias identificadas, classificadas em ordem decrescente da mais empregada para a menos empregada.

Tabela 2. *Abordagem e Métodos de pesquisas sobre Empresas Familiares*

ABORDAGEM (MÉTODO DE PESQUISA)	TOTAL DE ARTIGOS	%
Abordagem Qualitativa (Estudo de Caso)	47	47%
Abordagem Qualitativa (Casos Múltiplos)	28	28%
Abordagem Qualitativa (Revisão da Literatura)	14	14%
Abordagem Quantitativa (Casos Múltiplos)	7	7%
Abordagem Quantitativa (Estudo de Caso)	2	2%
Abordagem Qualitativa (Etnografia)	2	2%
TOTAL	100	100%

Com os artigos selecionados foi possível constatar que a abordagem mais empregada em pesquisas sobre empresas familiares é a Qualitativa, identificada em 91% dos artigos selecionados. A metodologia Quantitativa por sua vez só apareceu em apenas 9% dos estudos. Nota-se que mesmo apresentando desafios, como maior complexidade durante a coleta e a organização de dados; possibilidade de enviesamento quanto a análise dos dados coletados; e podendo incorrer em questões relacionadas a critérios de validade e fidedignidade (Miles, 1979), a utilização da abordagem qualitativa ainda predomina nos estudos sobre tais organizações.

Após a análise da abordagem, buscou-se verificar quais os métodos de pesquisa mais empregados nos estudos selecionados. Dentro da abordagem Qualitativa o método Estudo de Caso foi o que apresentou o maior número de aplicações, empregado em 47% do total de artigos selecionados. Esse método, conforme aponta Gil (2009), além de explorar situações reais, também explica determinados fenômenos em situações complexas que certos levantamentos e experimentos não são capazes de fazer, fornecendo o conhecimento aprofundado de uma determinada realidade e permitindo a formulação de hipóteses para o encaminhamento de pesquisas futuras.

Ainda na abordagem Qualitativa, os métodos de casos múltiplos e revisão da literatura foram identificados em 28% e 14% dos artigos selecionados, respectivamente. A respeito deste primeiro método, Triviños (1987) argumenta que consiste em estudar dois ou mais sujeitos sem necessariamente compará-los. A revisão da literatura, por sua vez, consiste no processo de busca, análise e descrição de um dado campo do conhecimento em busca de respostas para questionamentos de pesquisa.

A etnografia apareceu em última colocação como método de pesquisa de abordagem Qualitativa, sendo identificada em apenas 2% dos artigos selecionados. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo conhecer determinados estilos de vida e culturas específicas de determinado grupo. Para tanto, consiste na análise, avaliação e descrição de todos os dados possíveis e perceptíveis existentes no contexto pesquisado (Cavedon, 2008).

Entre os métodos de pesquisa empregados nas pesquisas de abordagem Quantitativa estão: casos múltiplos e estudo de caso, com 7% e 2% de aplicação,

respectivamente. O tratamento estatístico no estudo de caso, para Triviños (1987), é mais simples quando a análise é quantitativa. A análise qualitativa, pode ter apoio quantitativo, mas geralmente se omite a análise estatística ou o seu emprego não é sofisticado.

TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS IDENTIFICADAS

A escolha da técnica de coleta de dados é fundamental para fortalecer uma determinada investigação e obter dados confiáveis para um estudo. Esta etapa é, portanto, de extrema importância no processo de pesquisa, uma vez que uma análise pode obter resultados totalmente desalinhados com a realidade caso os dados utilizados não sejam passíveis de compreensão ou tenham sido obtidos de maneira imprecisa e sem confiabilidade (Barbosa, 2008).

Não existe uma “melhor técnica de coleta de dados”, mas sim, a mais eficaz e eficiente que se aplica à pesquisa a ser realizada. É importante, portanto, estudar bem as técnicas de coleta de dados disponíveis a fim de se realizar uma escolha adequada do método para cada questão de pesquisa. Além disso, elas podem ser aplicadas de maneiras isoladas ou mediante combinação de uma ou mais técnicas (Ferreira, Torrecilha & Machado, 2012).

Após a identificação dos métodos de pesquisa aplicados nos artigos selecionados, buscou-se verificar quais as técnicas de coleta de dados utilizadas e, para isso, elaborou-se a Tabela 03 abaixo com as principais técnicas identificadas, classificadas em ordem decrescente da mais empregada para a menos empregada.

Tabela 3. *Técnicas de coleta de dados em pesquisas sobre Empresas Familiares*

TÉCNICA	TOTAL DE ARTIGOS	%
Entrevistas semiestruturadas	59	59 %
Documental (Base de dados)	21	21 %
Entrevistas em profundidade	9	9 %
Survey (Questionários)	7	7 %
Observação não participante	3	3 %
Observação participante	1	1 %
TOTAL	100	100%

A entrevista como fonte de coleta de dados tem como objetivo averiguar os fatos, diagnosticando opiniões dos indivíduos e descobrindo possíveis planos de ação para os problemas propostos. A modalidade de entrevista mais aplicada nos artigos selecionados foi a semiestruturada que, segundo Gil (2009), é aquela em que o entrevistador tem liberdade para explorar o assunto com o entrevistado sem um roteiro rígido formalizado podendo se basear apenas pela relação de pontos de interesse previamente estabelecida. Dentre as vantagens da utilização deste método de coleta encontram-se a “oportunidade de obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e são relevantes e significativos” e a “possibilidade de obter informações mais precisas” (Lakatos &

Marconi, 2009, p. 83). Possivelmente estas foram algumas das razões pelas quais a entrevista semiestruturada foi a técnica com maior aplicação nos artigos selecionados, presente em 59% deles.

A segunda técnica mais aplicada nos artigos foi a pesquisa documental em bases de dados (registros institucionais, sites, folders, manuais, documentos das organizações, entre outros). Ainda que esta técnica traga benefícios como a redução no tempo e no custo de pesquisas, também traz certas limitações, como: dados muitas vezes incompletos ou excessivamente agregados, dificultando sua análise; mudanças de padrões e processos ao longo do tempo que inviabilizam a comparação entre dados obtidos em épocas distintas; e a restrição de acesso a dados confidenciais (Barbosa, 2008).

Em seguida, as técnicas mais empregadas foram entrevistas em profundidade e *survey*, identificadas em 9% e 7% dos artigos selecionados. A entrevista em profundidade enquanto fonte de coleta de dados, conforme pontua Moré (2015), não se legitima pela quantidade de participantes e sim pela qualidade, profundidade, detalhamento e contextualização dos relatos coletados. O método *survey*, por sua vez, é um tipo de investigação quantitativa que possui múltiplas finalidades. Toda vez que o pesquisador estiver interessado em identificar opiniões, atitudes, valores e/ou percepções de uma determinada amostra, ele pode empregar o *survey* como técnica de coleta de dados. Para isso, o instrumento usualmente aplicado é o questionário estruturado (Paranhos et al., 2013).

As duas técnicas menos identificadas nos artigos selecionados, portanto, foram observação não-participante e observação participante, empregadas em 3% e 1% dos artigos, respectivamente. A observação não participante também pode ser conhecida como “simples”. Nela, o pesquisador permanece alheio à comunidade a qual está pesquisando, tendo um papel de espectador frente ao objeto observado. Nesta técnica os sujeitos não sabem que estão sendo observados, o observador não está diretamente envolvido na situação analisada e não interage com objeto da observação (Gil, 2006).

Em contrapartida, na observação participante, o pesquisador torna-se parte do contexto observado. Essa prática, segundo Ferreira, Torrecilha e Machado (2012), tem sido utilizada por pesquisadores nos últimos anos para coletar dados sobre as características dos participantes que não são facilmente acessíveis por outros métodos. Essa técnica tem suas origens na etnografia e possibilita ao observador e aos observado desenvolver um relacionamento de confiança, necessário para os participantes revelarem os verdadeiros desafios e realidades de sua vivência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender onde o campo de estudos tem se posicionado atualmente em relação aos temas discutidos e métodos empregados nos últimos anos. Para alcançar tal objetivo realizou-se uma revisão da literatura publicada em periódicos de reconhecida relevância sobre empresas familiares nos últimos anos.

O presente estudo possibilitou verificar que apenas 4 temas de pesquisa (processo sucessório, cultura organizacional, práticas de gestão e governança corporativa) foram abordados em 77% dos artigos selecionados, demonstrando uma predominância de interesse dos pesquisadores por estes tópicos. Essa realidade está em consonância com Paiva, Oliveira e Melo (2008) ao afirmarem que a “pulverização de esforços em termos temáticos” pode demonstrar falta de foco das pesquisas e levar ao enfraquecimento do

direcionamento do campo de pesquisa.

O presente estudo também identificou que a maioria dos trabalhos desenvolvidos nos últimos anos (91%) foram por meio de pesquisas com abordagem qualitativa no campo de empresas familiares, enquanto pesquisas quantitativas foram identificadas em apenas 9% dos estudos selecionados. Tal prevalência sugere, então, uma oportunidade para pesquisas futuras com a aplicação de técnicas quantitativas que podem trazer contribuições para o avanço e crescimento do interesse acadêmico pelo campo de estudos sobre empresas familiares.

Por fim, verificou-se que as técnicas de coleta de dados mais empregadas nas pesquisas sobre empresas familiares têm sido entrevistas semiestruturadas e pesquisas documentais em bases de dados, enquanto técnicas como entrevistas em profundidade, *survey*, observação não participante e observação participante foram identificadas, juntas, em apenas 20% dos artigos selecionados. Tal preponderância também deixa em aberto uma janela para que pesquisadores da área possam empregar diferentes técnicas de coletas de dados, como incidente crítico, grupos focais, pesquisa-ação, entre outros métodos.

A revisão da literatura é indispensável obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos sobre um dado tema, as suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento. Portanto, espera-se que o presente estudo contribua para a construção de novos estudos relacionados ao campo de pesquisa sobre empresas familiares, já que este é um assunto ainda bastante inexplorado no contexto acadêmico brasileiro. Além disso, acredita-se que as percepções levantadas aqui poderão ser futuramente expandidas para outras áreas da pesquisa em administração, como empreendedorismo, cultura organizacional, entre outras áreas para que haja uma compreensão geral sobre o posicionamento do campo de estudos em administração nos últimos anos.

REFERÊNCIAS

- Almeida-Santos, P. S.; Dani, A. C.; Magro, C. B. D.; Machado, D. G. (2017). Propriedade familiar e o earnings management no Brasil: uma análise sob a ótica do take a bath e do income smoothing. *Enfoque Reflexão Contábil*, Maringá, v. 36.
- Barbosa, E. F. (2008). Instrumento de coleta de dados em pesquisas educacionais. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br>>. Acesso em: setembro/2019.
- Bertucci, J. L. O.; Silva, E. A.; Pimentel, T. D.; Pereira, R. D. (2009). Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 11, n. 31, p. 152-167.
- Borges, A. F. et al. (2016). Empreendedorismo em Empresas Familiares: A pesquisa atual e os desafios futuros. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 93-121.
- Botelho, L. L. R.; Cunha, C. C. A.; Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121- 36.
- Cançado, V. L.; Lima, J. B.; Muyllder, C. F.; Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *Rev. Eletrônica de Administração*. Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 485-516.

- Carvalho, C. C.; et al. (2016). Mensuração da Capacidade de Governança Corporativa das Empresas Familiares para migração ao Novo Mercado da BM&FBovespa. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 15, n. 3, p. 124-142.
- Cavedon, R. N. (2008). *Antropologia para Administradores*. 2. ed. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Costa, L. S. P.; et al. (2015). De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 18, n. 1, p. 61-82.
- Ferreira, L. B.; Torrecilha, N.; Machado, S. H. S. (2012). A técnica de observação em estudos de administração. XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. Anais do Encontro Nacional da Anpad.
- Freitas, E. C.; Barth, M. (2012). De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. *Revista de Administração da UFSM*, v. 5, n. 3, p. 549-568.
- Fonseca, E.; Parra, P.; Azevedo, M.; Lopes, P. (2010). A secretária executiva no processo de governança corporativa na empresa familiar. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 1, n. 1, p. 1-24.
- Gerhardt, T. E.; Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.
- Gil, A. C. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Goncalves, J.; Sérgio R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Rev. adm. empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7-12.
- Grzybovski, D.; Vieira, L. (2012). Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: uma análise das características e dinâmica estrutural em uma rede de revenda de gás liquefeito de petróleo. *Teoria e Prática em Administração*, v. 2, n. 2, p. 78-96.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2009). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Leone, M. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paula: Atlas.
- Lescura, C.; Brito, M. J.; Borges, A. F.; Cappelle, M. (2012). Representações Sociais sobre as Relações de Parentesco: Estudo de Caso em um Grupo Empresarial Familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 1, p. 98-117.
- Lourenço, C. D. S.; Ferreira, P. A. (2012). Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 84, p. 61-76.
- Martins, A.; Maccari, E. A.; Campanário, M. A.; Almeida, M. I. R. (2008). Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 22, p. 30-54.
- Miles, M. B. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. *Administrative Science Quarterly*.
- Moraes Filho, A. C. T.; Barone, F. M.; Pinto, M. O. (2011). A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n.

6, p. 1971-1991.

Moré, C. L. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais - CIAIQ*.

Oliveira, J. L.; Albuquerque, A. L.; Pereira, R. D. (2012). Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 14, n. 43, p. 176-192.

Padilla-Melendez, A.; Dieguez-Soto, J.; Garrido-Moreno, A. (2015). Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa. *Rev. Brasileira de Gestão e Negócios*; São Paulo, v. 17, n. 56, p. 1064-1089.

Paiva, K.; Oliveira, M.; Melo, M. (2008). Produção científica brasileira sobre empresa familiar - um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 148-173.

Paranhos, R.; et al. (2013). Corra que o survey vem aí: noções básicas para cientistas sociais. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, Buenos Aires, n. 6, p. 7-24.

Pereira, A.; Vieira, A.; Garcia, F.; Roscoe, M. (2013). Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 17, n. 5, p. 518-535.

PWC. Pesquisa Global de Empresas Familiares. (2016). Disponível em <<http://www.pwc.com.br/pesquisa-global-empresas-familiares-2016>>. Acesso em 12 de agosto de 2019.

Schneider, C.; Neto, L.M. (2006). Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard. *Revista de Gestão- USP*, Vol.13, no 1, pp. 89-104.

Sharma, P., Chrisman, J.; Chua, J. (1997). Strategic management of the Family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10, 1-35.

Teston, S. F.; Filippim, E. S. (2016). Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 5, p. 524-545.

Tres, D. L.; et al. (2014). Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Anais SEMEAD*.

Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas. 175p.

LISTA AVALIADORES

Em cumprimento as normas de boas práticas editoriais propostas pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, publicamos nesta edição a lista dos avaliadores que realizaram o trabalho de avaliação dos artigos publicados pela revista EAS nas edições do ano de 2021 – n.1 e n.2.

Aproveitamos o ensejo para agradecer o concurso das colegas e dos colegas pesquisadora(e)s, os quais contribuíram efetivamente para que as edições pudessem ser publicadas com o melhor padrão possível e para o avanço dos estudos organizacionais e sociais no Brasil. Foram ela(e)s::

AVALIADOR	EMAIL
Américo Ramos	americoramos@id.uff.br
Ana Maria Lana Ramos	analana@id.uff.br
Aparecida Laino	aparecidalaino@hotmail.com
Bruno Leonardo Rosa	bruno_leonardo@id.uff.br
Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira	carlyle.falcao@gmail.com
Catharina Marinho Meirelles	catme@uol.com.br
Eliane M. de Almeida	elianealmeida@id.uff.br
Gabriel Marcuzzo	gabrielmarcuzzo@id.uff.br
Giuliano Alves Borges Silva	nanoabs@gmail.com
Guilherme Marques	guilherme.marques@fgv.br
Júlia de Mattos Figueiredo	juliamattosfig@gmail.com
Maurício De Souza	msleao@id.uff.br
Rodrigo Souza Filho	rodrigofilho64@gmail.com
Selma Alves Dios	selmadios7@gmail.com
Mariana Rambaldi do Nascimento	marianarambaldi@hotmail.com

Claudio Gurgel