

Revisão narrativa da teoria da Visão Baseada na Atenção (VBA) aplicada ao contexto da gestão pública escolar

Attention and communication in public education: a narrative review of the Attention-Based View (ABV) theory

Lucilaine Aparecida Chaves¹   

Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil

Thaís Pinto da Rocha Torres²   

Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil

RESUMO

A teoria da Visão Baseada na Atenção (VBA) — Attention-Based View (ABV) — tem se consolidado como uma abordagem para compreender como indivíduos e organizações direcionam o foco cognitivo e comunicacional em processos estratégicos. Diante disso, este artigo tem como objetivo sistematizar as contribuições da VBA para a compreensão da atenção organizacional e da comunicação interna na gestão pública educacional, em especial no contexto das escolas públicas. A pesquisa adota uma revisão bibliográfica narrativa, com buscas nas bases SciELO, Spell, Capes e Google Scholar, abrangendo autores seminais como Ocasio (1997) e Ocasio, Laamanen e Vaara (2018), além de estudos recentes que expandem o campo teórico (Joseph *et al.*, 2024; Brielmaier; Friesl, 2023; Boynton, 2024). Salienta-se que os estudos ofertam fundamentos sobre a distribuição da atenção, a aprendizagem organizacional e as estruturas que guiam o comportamento, os quais são complementados pela análise interpretativa do Memorando-Circular nº 250/2025/SEE/SB como artefato de ancoragem prática no contexto da educação pública. Evidencia-se o papel da governança atencional e das estruturas da organização na coordenação de ações e prioridades (Ocasio, 1997; Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018) que são sustentadas pela infraestrutura de confiança no alinhamento entre os níveis do sistema educacional. As contribuições práticas incluem subsídios para gestores escolares, secretarias de educação e formuladores de políticas públicas, reforçando a relevância da VBA como lente analítica para o aprimoramento da governança e da atenção em contextos educacionais. Esclarece-se

Recebido em: 12/10/2025

Aceito em: 05/05/2026

Publicado em: 30/06/2026

DOI: [10.5281/zenodo.20830208](https://doi.org/10.5281/zenodo.20830208)

Licenciado sob a [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



¹ Mestranda em Administração Pública pela Unihorizontes. Atua como Analista Educacional, na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG). Desenvolve pesquisas voltadas à gestão pública educacional, com ênfase na Visão Baseada na Atenção (ABV), gestão de projetos e estratégias pedagógicas. Sólida trajetória na implementação e monitoramento de políticas públicas educacionais.

² Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora e Pesquisadora do Mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes.

que os resultados são frutos da interpretação dos estudos analisados, e não da teoria aplicada ou observação direta no meio educacional.

Palavras-chave: Atenção organizacional. Comunicação interna. Alinhamento estratégico. Gestão educacional. Administração pública.

ABSTRACT

The Attention-Based View (ABV) has become established as an essential approach for understanding how individuals and organizations direct cognitive and communicational focus in strategic processes. In this context, this article aims to systematize the contributions of ABV to understanding organizational attention and internal communication in public educational management, especially within public schools. The study adopts a narrative literature review, drawing on searches in the SciELO, Spell, Capes, and Google Scholar databases, covering seminal authors such as William Ocasio (1997) and William Ocasio, Laamanen e Vaara (2018), as well as recent studies that expand the theoretical field (Joseph *et al.*, 2024; Brielmaier; Friesl, 2023; Boynton, 2024), complemented by an interpretive analysis of Memorando-Circular nº 250/2025/SEE/SB as a practical anchoring artifact within the public education context. The findings highlight conceptual foundations concerning the distribution of attention, organizational learning, and behavior-guiding structures, alongside advances that articulate attention, cognition, and organizational structure, with emerging applications in the public education sector. The role of attentional governance and trust infrastructure is underscored in aligning institutional priorities across levels of the educational system, from central authorities to frontline actors. Practical contributions include insights for school administrators, education secretariats, and public policymakers, reinforcing the relevance of ABV as an analytical lens for improving governance and institutional attention in educational contexts. It should be noted that the results stem from the interpretation of the studies analyzed, rather than from applied theory or direct observation in educational settings.

Keywords: Organizational attention. Internal communication. Strategic alignment. Educational management. Public administration.

Conflito de interesses: Declaram inexistência.

Financiamento: Não houve.

Parecer CEP: Não se aplica.

Uso de IA Generativa: Houve uso pontual de Inteligência Artificial generativa durante a preparação do artigo, exclusivamente como apoio técnico à redação. Foram utilizadas as ferramentas ChatGPT (OpenAI, versão GPT-5) e NotebookLM (Google), no período de elaboração e revisão do manuscrito, para: (i) revisão gramatical; (ii) aprimoramento da clareza e organização textual de trechos específicos; (iii) apoio à tradução do resumo para o abstract; e (iv) apoio técnico na sistematização das informações apresentadas no Quadro 1. Não houve utilização dessas ferramentas na construção da articulação teórica, na interpretação dos dados, na formulação das análises ou na elaboração do conteúdo científico do estudo. As autoras assumem integral responsabilidade por todo o conteúdo do manuscrito e pelas interpretações apresentadas, nos termos da Portaria CNPq nº 2664/2026.

Agradecimento: As autoras agradecem à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), no âmbito do projeto *Trilhas de Futuro*.

1 Introdução

A comunicação interna e a atenção organizacional configuram elementos centrais para a compreensão do funcionamento das organizações. Nesse contexto, a comunicação ultrapassa o papel de mera transmissão de informações e atua como mecanismo de orientação coletiva e de coordenação das ações institucionais diante da complexidade social e das múltiplas demandas cotidianas. A atenção organizacional, por sua vez, revela como indivíduos e grupos selecionam, priorizam e canalizam esforços diante de sobrecarga informacional e restrições de tempo, um fenômeno central para a coordenação estratégica (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018).

A teoria da Visão Baseada na Atenção (VBA) — do inglês Attention-Based View (ABV) —, proposta por Ocasio (1997), oferece um marco explicativo potente para analisar esses processos. A teoria parte da premissa de que as decisões organizacionais dependem de como a atenção é distribuída, direcionada e estruturada pelos canais de comunicação e

pelos contextos institucionais. Diferentemente das abordagens tradicionais centradas em recursos ou estruturas formais, a VBA destaca o papel da atenção seletiva na definição do comportamento organizacional, mostrando que as organizações agem de acordo com aquilo a que prestam atenção.

Embora os lócus de pesquisa da VBA tenham raízes em estudos organizacionais e corporativos, pesquisadores têm ampliado, de forma incipiente, sua aplicação em outros setores. Isso possibilita por analogia muitas contribuições para a gestão pública. Um exemplo disso é o estudo de Mengzhi *et al.* (2022), que aplicaram a teoria ao campo da inovação verde, mostrando como governos e organizações canalizam atenção para políticas sustentáveis.

A revisão revelou que não há estudos que explorem como escolas e secretarias de educação distribuem e coordenam a atenção entre demandas pedagógicas, administrativas e políticas, nem como a comunicação interna influencia essa dinâmica. Nesse sentido, Ocasio (1997) destaca o papel da comunicação na estrutura da atenção organizacional. Essa lacuna revela uma oportunidade teórica e prática relevante: compreender a atenção organizacional como variável estratégica para a implementação de políticas públicas e projetos educacionais eficazes e eficientes.

Diante disso, este artigo busca sistematizar as contribuições da VBA para a compreensão da atenção organizacional e da comunicação interna no alinhamento estratégico da gestão pública educacional. O estudo procura responder à seguinte questão de pesquisa: como a VBA pode auxiliar na análise dos processos de comunicação e de atenção no contexto da gestão pública escolar? Para alcançar o propósito central, esse estudo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: a) identificar os pressupostos seminais e as expansões contemporâneas da VBA aplicáveis à análise organizacional, destacando sua possível aplicação na gestão pública escolar; b) analisar como os canais de comunicação (como o Memorando-Circular nº 250/2025) e a infraestrutura atencional da VBA moldam o sentido coletivo e o engajamento emocional em ambientes educacionais; c) discutir as implicações práticas da “governança atencional” para o alinhamento estratégico entre as instâncias centrais (secretarias) e o nível operacional (escolas).

Esse artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a metodologia, na qual são detalhados os critérios de busca, seleção e análise dos estudos incluídos na revisão. Em seguida, a revisão da literatura é organizada em quatro eixos temáticos: fundamentos da VBA, aplicações na administração e na educação pública, comunicação interna e distribuição da atenção e lacunas e tendências futuras. Por fim, são apresentadas as considerações finais, que sintetizam as contribuições teóricas e práticas, destacam as limitações do estudo e sugerem caminhos para futuras pesquisas.

2 Metodologia

O estudo caracteriza-se como uma revisão bibliográfica narrativa, adotando o procedimento metodológico descrito por Machi e McEvoy (2016). Tal abordagem é pertinente para esse estudo por possibilitar conexões interdisciplinares e compreensão da evolução conceitual da VBA em múltiplos contextos, permitindo a construção de eixos interpretativos ajustados à interface entre as teorias organizacionais e a gestão educacional pública.

A busca bibliográfica foi realizada entre junho e outubro de 2025 em bases de dados nacionais e internacionais: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). O Google Scholar foi utilizado de forma estritamente complementar para identificar estudos de vanguarda e “literatura cinzenta” em um campo ainda incipiente, como a VBA na educação. O volume inicial de 2200 resultados nessa ferramenta foi tratado como uma amostragem de descoberta. Realizou-se uma triagem manual, baseada em relevância, nos primeiros 100 registros (ordenados pelo algoritmo de busca), interrompendo-se a análise ao observar a repetição de estudos já localizados ou a presença de documentos não acadêmicos, que foram excluídos para reduzir o ruído informacional.

Foram utilizados descritores em português e em inglês que combinassem o núcleo teórico (“Attention-Based View” e “visão baseada na atenção”) com conceitos associados (“atenção organizacional”, “Organizational attention”, “comunicação interna” e “internal communication”) e contextos de aplicação (“administração pública”, “educação pública”, education, “public administration” e pública). Esses termos foram combinados de diversas formas por meio do operador booleano AND.

Os critérios de inclusão foram: a) artigos seminais que fundamentam a VBA, em especial Ocasio (1997) e Ocasio, Laamanen e Vaara (2018), independentemente do ano; b) publicações recentes, no período de 2020 a 2025, que expandem a teoria e exploram aplicações em diferentes setores, de forma exploratória, visando compreender os avanços contemporâneos da teoria; c) estudos em outros setores, levantados, de forma exploratória, para permitir uma síntese por analogia funcional aplicável à gestão educacional, dada a escassez de literatura específica no campo. Como critérios de exclusão, eliminaram-se artigos duplicados, teses, dissertações e publicações sem aderência direta ao binômio VBA-comunicação interna.

O recorte temporal privilegiou o período de 2020 a 2025 com o objetivo deliberado de capturar o estado atual da teoria e suas aplicações contemporâneas (estado da arte), incluindo-se também os trabalhos seminais indispensáveis para a sustentação teórica do estudo. O processo de análise foi conduzido em três etapas complementares: a) leitura

exploratória dos títulos e resumos dos registros identificados, destinada a mapear o conteúdo geral dos artigos e identificar a pertinência do tema em questão; b) leitura seletiva, aplicando os critérios de inclusão/exclusão; e c) leitura analítica da introdução e conclusão dos artigos para refinar os estudos alinhados ao objetivo da pesquisa. Essa etapa permitiu a sistematização dos estudos em torno de conceitos, evidências e contribuições de cada obra.

A seleção final de 16 artigos priorizou a robustez analítica e a profundidade interpretativa necessária para a compreensão da VBA no setor público educacional, conforme recomendado para revisões narrativas qualitativas. Os resultados das buscas, sintetizados na Tabela 1, evidenciam a heterogeneidade da produção e confirmam a lacuna de estudos aplicados especificamente à gestão educacional.

Complementarmente à análise do corpo bibliográfico de 16 artigos, o estudo utiliza o Memorando-Circular nº 250 (Minas Gerais, 2025) como artefato empírico de ancoragem. Esse documento administrativo não compõe o *corpus* da revisão narrativa, mas serve como base para a análise interpretativa, permitindo ilustrar como os conceitos teóricos de “canais procedimentais” (Ocasio, 1997) e “estabilidade atencional” (Rerup, 2009) manifestam-se nas organizações. Isso é observado no cotidiano da gestão pública educacional em conformidade com a aplicação da VBA no contexto governamental (Alshahrani; Dennehy; Mäntymäki, 2022).

Tabela 1: Resultados das buscas bibliográficas

String de busca	Google Scholar	Capes	SciELO	Spell
“Attention-Based View” AND public administration	533	0	0	0
“Attention-Based View” AND education	2200	13	0	0
“Attention-Based View” AND “internal communication”	131	0	0	0
“Organizational attention” AND education	1630	3	0	0
“Organizational attention” AND “internal communication”	74	0	0	0
“Atenção organizacional” AND “educação pública”	1	0	0	0
“Atenção organizacional” AND educação pública	51	0	0	0
“Atenção organizacional”	97	1	0	0
“Visão baseada na atenção”	31	2	2	0
“Visão baseada na atenção” AND “pública”	9	0	0	0

Fonte: Elaboração própria.

A busca inicial revelou um volume expressivo de registros em bases amplas, como o Google Scholar. Contudo, devido à natureza generalista dessa ferramenta, que recupera “literatura cinzenta”, incluindo diversos tipos de produção, trabalhos acadêmicos não publicados e documentos institucionais, seus resultados foram considerados de forma

exploratória. Dos 2200 registros identificados para o termo “Attention-Based View” AND education, realizou-se uma triagem manual baseada em relevância nos primeiros 100 resultados (ordenados pelo algoritmo de saliência da base). A análise foi interrompida ao constatar a repetição de estudos já localizados ou a presença massiva de documentos não acadêmicos, que foram excluídos.

A aplicação dos critérios de inclusão e exclusão nas bases de dados mais estruturadas, como Capes, SciELO e Spell, proporcionou um refinamento do *corpus* de análise. Logo, observou-se que, ainda que tenha um número expressivo de estudos relacionados à Attention-Based View (ABV), de modo geral, são mais restritas as pesquisas que articulam diretamente esse conceito ao contexto educacional, sobretudo na área pública.

Termos mais específicos, como “Attention-Based View” AND education, apresentaram 2200 resultados no Google Scholar, mas apenas 13 no portal Capes e nenhum no SciELO e no Spell. Essa discrepância pode ser entendida como um indicativo para a necessidade de delimitação da estratégia de busca e a seleção mais criteriosa dos estudos, considerando, inclusive, o rigor acadêmico das publicações.

Outros descritores como “Organizational attention” AND education salientaram essa tendência, visto que a busca retornou 1630 resultados no Google Scholar, contra apenas 3 no portal Capes, enquanto “Visão baseada na atenção” AND pública resultou em menos de dez publicações. Esses dados corroboram a tese de Canepelle e Serra (2020), que documentam a concentração histórica da VBA em revistas e temas de negócios, sobretudo em contextos privados e corporativos. Esse cenário de escassez justifica a exploração de novas realidades, alinhando-se à tese de Joseph *et al.* (2024) de que a metateoria deve avançar para além de seus limites tradicionais para explicar o comportamento organizacional em ambientes complexos e em transformação. Alshahrani, Dennehy e Mäntymäki (2022) confirmam explicitamente a lacuna e o atraso das pesquisas no setor público, quando comparado ao corporativo.

Diante desse cenário incipiente, o *corpus* final de 16 artigos foi selecionado com base na robustez analítica e na significância teórica para a construção da síntese interpretativa ao se aplicar os critérios de inclusão e exclusão, considerando a aderência ao objetivo do estudo e a contribuição para a compreensão da VBA. Esse número é metodologicamente adequado para revisões narrativas qualitativas que visam à compreensão profunda do estado do conhecimento em áreas emergentes (Rother, 2007).

Durante o processo de escolha, notou-se convergência com as dimensões analíticas já identificadas, como estrutura da atenção, distribuição do foco e mecanismos comunicacionais (Ocasio, 1997; Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018), em conformidade com as fronteiras de pesquisa e as lacunas no setor público apontadas por Canepelle e Serra (2020) e Joseph *et al.* (2024). Os detalhes sobre autores, bases de dados, objetivos

e principais contribuições de cada um desses 16 estudos estão sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1: Resumo da literatura selecionada

Autor(es) e ano	Base de dados	Área/setor	Objetivo do estudo	Contribuição principal para a VBA
Ocasio (1997)	Scholar	Teoria geral	Propor a Visão Baseada na Atenção (VBA) como explicação do comportamento da firma.	Define os princípios: foco, atenção situada e distribuição estrutural.
Ocasio, Laamanen e Vaara (2018)	Scholar	Mudança estratégica	Analisar a relação entre comunicação e atenção na mudança estratégica.	Canais de comunicação como arenas de sentido; papel da linguagem e discurso.
Joseph et al. (2024)	Scholar	Teoria/fronteiras	Sistematizar as fronteiras de pesquisa da VBA após 25 anos.	Atenção como engajamento social; natureza temporal e dinâmica da atenção.
Brielmaier e Friesl (2023)	Scholar	Teoria/prática	Revisar a Attention-Based View (ABV) e propor extensão para a atenção situada.	Propõe quatro fatores situacionais: materialidade, social, temporal e enquadramento.
Bartel e Rockmann (2024)	Scholar	Gestão/resiliência	Investigar como sistemas relacionais moldam a infraestrutura atencional.	Introduz o conceito de infraestrutura atencional e indiferença relacional.
Boynton (2024)	Scholar	Crescimento/ Pesquisa Desenvolvimento (P&D)	Analisar a interação entre atenção temporal e recursos no crescimento da firma.	Demonstra o impacto da orientação temporal (curto vs. longo prazo) na estratégia.
Vuori (2023)	Capes	Comportamento Organizacional	Examinar o papel das emoções no engajamento atencional.	Integra emoção ao processamento de informação e ao foco coletivo.
Alshahrani, Dennehy e Mäntymäki (2022)	Scholar	Setor público	Estudar a assimilação de Inteligência Artificial (IA) em órgãos públicos (Arábia Saudita).	VBA como lente para o setor público; atenção situada na adoção tecnológica.
Rodrigues, Martins e Marietto (2024)	Scholar	Estratégia Prática	Discutir a convergência entre SAP e VBA.	Práticas, praxis e praticantes como moldadores do fluxo atencional.
Bueno, Hollnagel e Serra (2024)	Scholar	Teoria/revisão	Mapear o passado, o presente e o futuro da pesquisa em VBA.	Identifica a governança e a metacognição como fronteiras do campo.
Caneppele e Serra (2020)	Scholar	Teoria estratégica	Detectar tendências e frentes de pesquisa na VBA.	Identifica lacunas no setor público e a necessidade de incluir emoções.
Caneppele, serra e Pinochet (2022)	Scholar	Gestão de pessoas	Avaliar influência do perfil profissional na alocação da atenção.	Perfil e ambiente (estágio) condicionam a seleção de informações.

Yanhua, Zuying e Jiaxi (2025)	Scholar	Saúde pública	Analisar distribuição de atenção na prevenção epidêmica.	Eficácia da coordenação depende da distribuição equilibrada da atenção.
Mengzhi et al. (2022)	Scholar	Meio ambiente	Analisar atenção do governo local na inovação verde.	Atenção direciona fluxos de saber e determina sucesso de programas.
Rerup (2009)	Scholar	Gestão de crise	Propor a triangulação atencional para crises raras.	Dimensões de estabilidade, vivacidade e coerência atencional.
Ardito et al. (2024)	Scholar	Tecnologia/ Chief Executive Officer (CEO)	Analisar percepções de CEOs sobre riscos e benefícios da IA.	Comunicação simbólica e cultura como mediadoras da atenção na priorização de IA.

Fonte: Elaboração própria, com apoio do NotebookLM na organização e síntese dos estudos.

A etapa de leitura analítica dos textos permitiu aprofundar a compreensão dos argumentos, métodos e resultados de cada publicação, bem como organizar as evidências, por meio de uma síntese interpretativa (Ferrari, 2015), nos seguintes eixos temáticos: a) bases teóricas da VBA; b) VBA na administração e educação públicas, englobando pesquisas com potencial de aplicação e adaptação da teoria a contextos de gestão pública e escolar; c) comunicação interna e distribuição da atenção; e d) lacunas e tendências futuras de pesquisa.

As categorias de análise não foram estritamente estabelecidas *a priori*; em vez disso, elas emergiram do diálogo entre os objetivos da pesquisa e as tendências recorrentes identificadas no *corpus* de 16 artigos. Essa organização seguiu o propósito de mapear o “estado do conhecimento” na área (Vosgerau; Romanowski, 2014), estruturando os achados em facetas que revelam a evolução da metateoria da VBA e as suas possíveis lacunas no setor da educação pública. Esse procedimento de categorização por convergência temática permite integrar achados de diferentes contextos organizacionais, priorizando a coerência argumentativa e a síntese interpretativa dos estudos (Machi; McEvoy, 2016; Ferrari, 2015).

Apesar da abrangência analítica e interpretativa, é importante abordar as limitações provenientes da revisão bibliográfica narrativa. Diferentemente das revisões sistemáticas, esse tipo de estudo não segue um protocolo rígido de seleção, como o *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (Prisma), nem tem como objetivo a exaustão quantitativa da literatura. Seu foco está na interpretação crítica e na construção teórica contextualizada, priorizando a coerência argumentativa e a integração conceitual dos estudos (Ferrari, 2015; Green; Johnson; Adams, 2006; Machi; McEvoy, 2016). Essa escolha metodológica alinha-se ao propósito exploratório da pesquisa, voltada a um campo ainda emergente, a aplicação da VBA, principalmente na gestão escolar pública, em que o objetivo principal é compreender tendências, lacunas e possibilidades de transposição teórica. Assim, a natureza narrativa não constitui uma

limitação em si, mas, sim, uma estratégia metodológica adequada para estudos qualitativos que buscam interpretar, e não quantificar, as evidências disponíveis.

3 Revisão da literatura

3.1 Bases teóricas da Visão Baseada na Atenção

A teoria da VBA emerge com os estudos de Ocasio (1997), demonstrando que o comportamento organizacional resulta do modo como as empresas canalizam e distribuem a atenção de seus tomadores de decisão. Diferente das teorias tradicionais centradas apenas em poder ou recursos, a VBA sustenta que as organizações são sistemas seletivos que, diante da racionalidade limitada, precisam priorizar algumas questões em detrimento de outras (Caneppele; Serra, 2020; Bueno; Hollnagel; Serra, 2024). A atenção, portanto, constitui um recurso estratégico escasso que orienta os rumos institucionais e a adaptação estratégica (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018).

A VBA fundamenta-se em três princípios inter-relacionados (Ocasio, 1997): a) o foco da atenção, que enfatiza a seletividade dos gestores frente à racionalidade limitada; b) a atenção situada, que vincula o foco ao contexto específico e às dimensões espaciais, temporais e procedimentais; e c) a distribuição estrutural, na qual a atenção é regulada por estruturas sociais e econômicas, como regras, jogadores, posições e recursos, que legitimam e canalizam o que deve ser priorizado pela organização.

Já o alinhamento estratégico é o processo de sincronização e integração desses diversos focos atencionais entre unidades e níveis hierárquicos, garantindo que a agenda da organização seja coerente e não fragmentada (Brielmaier; Friesl, 2023). Nesse estudo, a coordenação em análise é a coordenação institucional multinível (Joseph *et al.*, 2024). Ela refere-se ao esforço persistente de integrar as diretrizes estratégicas das instâncias de governança educacional (nível central) com as instâncias regionais (nível intermediário) e o nível operacional das escolas (Minas Gerais, 2025). Essa coordenação depende da clareza dos canais em reduzir o ruído e promover metaconversas que alinhem o foco das equipes em torno de metas comuns de aprendizagem (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018).

Para além dos canais formais, a eficácia da coordenação estratégica é sustentada pela infraestrutura atencional (Bartel; Rockmann, 2024). Essa infraestrutura é composta por sistemas relacionais baseados em confiança e respeito mútuo, que funcionam como as “estradas” por onde a atenção estratégica se move em direção à ponta do sistema. Tal base é o que garante a estabilidade atencional (foco sustentado em metas de longo prazo) e a coerência atencional (alinhamento de foco entre diferentes níveis hierárquicos) (Rerup, 2009). Quando essa infraestrutura é frágil, a organização desenvolve a “doença

da indiferença relacional”, em que as comunicações oficiais passam a ser ignoradas pelos agentes, resultando em um foco fragmentado e na incapacidade de resposta a crises (Bartel; Rockmann, 2024).

Ocasio, Laamanen e Vaara (2018) ampliaram a metateoria ao tratar a atenção como um processo organizacional de filtragem entre estímulos internos e externos. Essa perspectiva demonstra que a atenção não é apenas um recurso individual, mas também um sistema distribuído que orienta a ação coletiva por meio de canais de comunicação que funcionam como arenas de construção de sentido (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018).

Essa abordagem possibilita a análise do funcionamento das instituições escolares públicas que sempre administram uma grande quantidade de diretrizes que provêm das secretarias de educação, conforme ilustrado nesse estudo pelas orientações estratégicas de mobilização para o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) 2025, proveniente do órgão central de educação (Minas Gerais, 2025). A VBA possibilita a análise do sistema educacional e da capacidade de direcionar e sustentar o foco em questões estratégicas (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018).

A literatura referente à estratégia como prática — do inglês *Strategy-as-Practice* (SAP) — destaca a importância das interações e rotinas na construção e implementação da ação estratégica, ao considerar a estratégia como um conjunto de práticas do cotidiano das organizações (Rodrigues *et al.*, 2024). Dessa maneira, as dinâmicas comunicacionais são compreendidas como parte dessas práticas, o que contribui para a articulação de sentidos e coordenação das ações institucionais e traz centralidade à práxis cotidiana na formação do comportamento (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018; Rodrigues; Martins; Marietto, 2024).

Nessa dinâmica, a atenção revela-se processual e mediada por contextos comunicacionais formais e informais (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018). A articulação entre atenção e comunicação molda o que é priorizado durante processos de transformação estratégica (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018; Caneppele; Serra, 2020). A atenção organizacional emerge, portanto, tanto de estruturas institucionais quanto de interações discursivas e “metaconversas” que alinham os diversos canais e orientam múltiplos atores em relação a agendas comuns (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018; Caneppele; Serra, 2020).

Essa perspectiva de atenção situada foi expandida por Brielmaier e Friesl (2023), que a utilizam para explicar a variação das respostas organizacionais em contextos instáveis: materialidade, dinâmica social, temporalidade e enquadramento do cenário estratégico. Essa premissa revela como a materialidade (artefatos e ambiente físico) e a dinâmica social (relações de poder e interações) moldam o foco dos atores, direcionando as questões que se tornam salientes e legítimas em contextos específicos (Brielmaier; Friesl,

2023). Atores estratégicos, operando sob o que a teoria denomina pressão temporal, frequentemente redirecionam o foco para resoluções de conflitos imediatos ou exigências burocráticas, o que pode comprometer a estabilidade atencional necessária para metas de longo prazo (Bartel; Rockmann, 2024).

No setor público educacional, essa dinâmica transforma a gestão da atenção em um desafio de governança, pois, ao transpor a temática para a área, percebe-se que o comportamento organizacional provém da distribuição estrutural da atenção, na qual regras, recursos e posições regulam a legitimidade das questões que disputam o foco dos gestores (Caneppele; Serra, 2020; Caneppele; Serra; Pinochet, 2022). Estudos de mapeamento, como o de Caneppele e Serra (2020), mostraram que até o início da década de 2020 as pesquisas em VBA se concentravam em três grandes frentes: as capacidades cognitivas e os processos decisórios, as estruturas organizacionais como mecanismos de filtragem atencional e os sistemas de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas.

Essa sistematização evidenciou que, embora o campo tenha avançado, o foco predominou em contextos privados e corporativos, reforçando a lacuna existente no setor público e na educação e abrindo espaço para novas investigações sobre a atenção em ambientes coletivos, regulados e normativos (Bueno; Hollnagel; Serra, 2024). Para suprir essa lacuna, as novas fronteiras de pesquisa destacam a necessidade de incorporar dimensões simbólicas e relacionais à teoria (Joseph *et al.*, 2024). Conforme propõem Joseph *et al.* (2024), a atenção deve ser compreendida não apenas como uma propriedade cognitiva individual, mas também como um engajamento atencional coproduzido por interações sociais e práticas organizacionais que definem a qualidade da resposta estratégica diante de mudanças disruptivas.

Em síntese, a VBA consolidou-se como um referencial teórico capaz de explicar como as organizações definem prioridades e direcionam esforços (Ocasio, 1997; Caneppele; Serra, 2020). Ocasio (1997) destaca que instituições que constroem mecanismos robustos de atenção apresentam maior capacidade de formular e implementar estratégias eficazes. Embora estudos de mapeamento mostrem que a VBA se desenvolveu predominantemente em contextos privados, sua aplicação à gestão pública possibilita entender como a distribuição estrutural da atenção define o que ganha foco na agenda institucional (Caneppele; Serra, 2020; Bueno; Hollnagel; Serra, 2024).

A eficácia da governança atencional caminha junto com a infraestrutura atencional e é sustentada por sistemas relacionais baseados em confiança, transparência e respeito mútuo (Bartel; Rockmann; 2024). Esses sistemas possibilitam a coordenação e a estabilidade dos fluxos de atenção, contribuindo para a resiliência organizacional em contextos de incerteza e mudança. Embora essa proposição tenha sido desenvolvida em estudos organizacionais mais amplos, ela oferece elementos para compreender como

relações interpessoais e estruturas sociais podem influenciar a distribuição da atenção em diferentes contextos organizacionais. Nesse sentido, pode-se inferir que, em ambientes públicos complexos, a qualidade dos vínculos relacionais tende a influenciar a forma como prioridades são comunicadas, interpretadas e sustentadas ao longo dos diferentes níveis organizacionais (Bartel; Rockmann; 2024).

3.2 A VBA na administração e educação públicas

Os estudos organizacionais evidenciam a relevância da VBA, mas sua aplicação é concentrada em contextos privados e corporativos, sendo ainda incipiente em contextos complexos como a educação pública (Caneppele; Serra, 2020; Bueno; Hollnagel; Serra, 2024). Alshahrani, Dennehy e Mäntymäki (2022) transportam o debate para o setor público, ao mostrar que a adoção de tecnologias de Inteligência Artificial (IA) exige revisar os mecanismos institucionais de foco, distribuição e decisão. Sob essa perspectiva de transposição teórica para o campo educacional, ferramentas de análise de dados também remodelam a forma como gestores e docentes percebem lacunas de aprendizagem e realocam recursos pedagógicos, demandando novas práticas de coordenação e aprendizagem organizacional a partir dos princípios da atenção situada e da distribuição estrutural de atenção (Ocasio, 1997; Alshahrani; Dennehy; Mäntymäki, 2022).

O padrão de atenção organizacional é sustentado pela noção de atenção situada, o que indica que o foco dos gestores não é aleatório, mas, sim, dependente do contexto e do perfil profissional (Caneppele; Serra; Pinochet, 2022; Brielmaier; Friesl, 2023). Conforme demonstrado por Caneppele, Serra e Pinochet (2022), a formação e a experiência moldam padrões de priorização, fazendo com que diferentes profissionais selecionem informações distintas diante de um mesmo estímulo.

Sob a ótica da VBA, os canais de comunicação transcendem a mera transmissão de dados (metáfora do conduto) para atuar como contextos situacionais procedimentais e arenas de construção de sentido (*sensemaking*), nos quais as estratégias são efetivamente formuladas e interpretadas (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018). Esses canais, que englobam reuniões, memorandos e protocolos, funcionam como filtros atencionais que determinam quais problemas ganharão visibilidade e legitimidade institucional (Ocasio, 1997).

Um exemplo prático dessa dinâmica é o Memorando-Circular nº 250/2025/SEE/SB, que opera como um canal de governança ao utilizar a narrativa “Minas no Topo 2025” como âncora simbólica para alinhar a rede estadual em torno de metas comuns. Ao determinar a suspensão temporária de projetos secundários (como o “Google for Education” e o “Miguilim”) para garantir a estabilidade atencional no Saeb, o documento exemplifica como a estrutura organizacional reduz o ruído informacional e combate o fenômeno da

aglomeração (*crowding*) de demandas para forçar uma coerência atencional entre o nível central e as escolas (Minas Gerais, 2025; Bartel; Rockmann, 2024).

Nesse cenário, os gestores atuam como “tradutores” das diretrizes emanadas pela gestão central da governança educacional (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018; Rodrigues; Martins; Marietto, 2024). Segundo propõem Brielmaier e Friesl (2023) e Rodrigues, Martins e Marietto (2024), eles reinterpretem as demandas recebidas de acordo com a realidade material e social de cada unidade, formulando e moldando as estratégias por meio de práticas de comunicação cotidianas. Dessa forma, a robustez da infraestrutura atencional discutida anteriormente (Bartel; Rockmann, 2024) torna-se o diferencial para que o Memorando-Circular nº 250 não seja apenas um dado, mas, sim, um motor de alinhamento real nas escolas.

Contudo, a eficácia desse direcionamento pode ser comprometida por divergências de percepção entre os atores. Conforme observado por Bueno, Hollnagel e Serra (2024), o desalinhamento interpretativo entre membros de órgãos colegiados afeta diretamente o desempenho coletivo, o que torna a governança atencional uma fronteira de pesquisa. Pode-se inferir, sob esse viés, que esse fenômeno é aplicável às estruturas escolares: se as metas de proficiência e fluxo não forem interpretadas de forma similar pelos gestores (coerência), ocorre uma fragmentação da atenção, resultando em baixa execução das políticas planejadas pelas instâncias de governança educacional (Rerup, 2009; Minas Gerais, 2025).

O desafio da gestão central da política pública não reside apenas no envio de diretrizes oficiais, mas também na capacidade de converter esses artefatos comunicativos em uma infraestrutura atencional capaz de sustentar o foco estratégico diante das pressões e crises do cotidiano pedagógico (Bartel; Rockmann, 2024; Joseph *et al.*, 2024). Segundo Bartel e Rockmann (2024) e Joseph *et al.* (2024), essa infraestrutura, sustentada por sistemas relacionais e pelo engajamento social, é o que provê o suporte necessário para manter a estabilidade atencional e sustentar o foco estratégico diante das pressões e crises inerentes ao cotidiano das organizações.

A aproximação entre a VBA e a SAP, proposta por Rodrigues, Martins e Marietto (2024), reforça a ideia de que práticas, práxis e praticantes moldam o fluxo atencional. Nessa visão, a influência estratégica não decorre apenas da hierarquia formal, mas também das interações que estruturam a comunicação e a decisão. Essa leitura é particularmente fecunda para o campo educacional, no qual diretores, coordenadores e docentes atuam como *practitioners* que coproduzem a atenção estratégica no cotidiano escolar. O Memorando-Circular nº 250 exemplifica essa dinâmica em que a práxis estratégica ocorre, exigindo que os gestores “traduzam” diretrizes centrais para o contexto emocional e material de cada escola (Ocasio, 1997; Minas Gerais, 2025).

Portanto, a eficácia de instrumentos como o Saeb ou o Índice de Educação Básica (Ideb) depende de como as lideranças constroem sentidos e mobilizam o engajamento emocional das equipes (Joseph *et al.*, 2024; Minas Gerais, 2025). A atenção estratégica, na educação pública, consolida-se, assim, como um fenômeno relacional, no qual a clareza dos canais comunicativos e a infraestrutura de confiança entre os atores determinam a resiliência e o sucesso das políticas pedagógicas (Bartel; Rockmann, 2024).

Na área da saúde, Yanhua, Zuying e Jiaxi (2025) aplicaram a VBA à prevenção epidêmica comunitária e mostraram que a coordenação depende da distribuição eficaz da atenção entre atores públicos. Ainda que o estudo tenha sido conduzido no campo da saúde, seus achados podem ser analisados com base nos pressupostos principais da VBA, sobretudo no que se refere à alocação da atenção em contextos organizacionais complexos. Assim, a aproximação com a área da educação não ocorre por equivalência entre os setores, mas, sim, pela similaridade dos arranjos organizacionais, que definem as prioridades e viabilizam a coordenação da ação organizacional, conforme preconizado na VBA (Ocasio, 1997; Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018; Bartel; Rockmann, 2024).

Em conjunto, essas pesquisas consolidam a VBA como ferramenta analítica para compreender como o setor público estrutura suas prioridades. Sob essa perspectiva de transposição teórica para o campo educacional, a teoria permite examinar por que alguns projetos estratégicos prosperam enquanto outros se dissipam na rotina burocrática (Joseph *et al.*, 2024). Entender os mecanismos cognitivos, simbólicos e comunicacionais de atenção torna-se, portanto, a chave para alinhar estratégias, fortalecer políticas e aprimorar a governança institucional na educação (Joseph *et al.*, 2024).

Em suma, a evolução da VBA de um modelo de processamento de informações para um arcabouço relacional e situado permite compreender a gestão educacional como um exercício de governança atencional (Bartel; Rockmann, 2024). Sob essa lente, a eficácia das políticas públicas coordenadas pelas instâncias centrais da secretaria não depende apenas do conteúdo normativo de instrumentos como o Memorando-Circular nº 250, mas também de uma robustez da infraestrutura atencional que sustente o alinhamento entre o centro estratégico e a prática pedagógica na ponta. A seção seguinte analisa como esses mecanismos se manifestam na literatura selecionada.

3.3 Comunicação interna e distribuição da atenção

A partir da consolidação dos pressupostos de Bartel e Rockmann (2024) sobre resiliência em contextos corporativos, especialmente em contextos de crise, a transposição analítica para o setor público educacional oferece subsídios para interpretar a comunicação como um mecanismo dinâmico de coordenação institucional e pedagogia multinível. Sob essa ótica, pode-se inferir que, em situações de ruptura ou de necessidade de alinhamento

estratégico, como ilustrado na mobilização para o Saeb 2025 (Minas Gerais, 2025), a comunicação transcende a função de fluxo informacional para atuar na reorganização de canais que sincronizem as respostas entre a instância central da secretaria, as instâncias regionais e as unidades escolares (Caneppele; Serra, 2020).

Nesse processo, a eficácia da resposta institucional depende da capacidade de manter a coerência atencional, garantindo que as metas estratégicas e as interpretações permaneçam compatíveis entre os diversos níveis da rede, mesmo diante de pressões ambientais (Caneppele; Serra, 2020; Brielmaier; Friesl, 2023). Assim, a comunicação opera como o suporte para uma infraestrutura atencional resiliente, permitindo que a organização preserve o foco em prioridades estratégicas de longo prazo ao converter diretrizes administrativas em ações coordenadas no cotidiano da instituição (Caneppele; Serra, 2020; Bartel; Rockmann, 2024). Essa dinâmica de distribuição e sincronização da atenção, conforme discutido nas fronteiras de pesquisa de Joseph *et al.* (2024) e Ocasio, Laamanen e Vaara (2018), revela-se essencial para que a gestão pública lide com a fragmentação do foco e sustente o engajamento coletivo em sistemas complexos de ensino.

O comportamento organizacional é moldado pela seletividade da atenção. Nenhuma instituição consegue abarcar todas as demandas simultaneamente, por isso, o que é priorizado decorre das estruturas de poder, das rotinas institucionais e dos fluxos de comunicação. Essa seletividade explica por que algumas ações ganham destaque enquanto outras são negligenciadas (Ocasio, 1997).

Ocasio (1997) identificou três princípios que estruturam a atenção: o foco, que aciona o que é percebido e considerado importantes; o contexto, que faz fluir a informação pelos canais formais e informais de comunicação; e a estruturação, que orienta os mecanismos de distribuição da atenção no interior da organização. A atenção é conduzida por ações institucionais que direcionam o comportamento coletivo, não sendo aleatória (Caneppele; Serra, 2020). Compreender as decisões organizacionais exige analisar tanto as ações priorizadas quanto os contextos nos quais elas emergem (Caneppele; Serra; Pinochet, 2022; Brielmaier; Friesl, 2023).

Com base em Joseph *et al.* (2024), a transição de um modelo de cognição individual para um engajamento social mediado por práticas coletivas é o que garante a estabilidade e a coerência do foco estratégico. A ausência dessa base relacional pode induzir à "doença da indiferença", na qual a desatenção intencional aos vínculos cria "circuitos abertos" que impedem o fluxo de recursos cognitivos e tornam a organização propensa à fragmentação e à descontinuidade de projetos estratégicos (Bartel; Rockmann, 2024).

A dimensão emocional atua como um regulador central nesse processo. As emoções moldam a intensidade e a duração do engajamento atencional, funcionando como o

combustível que sustenta o esforço coletivo em metas de longo prazo (Vuori, 2023). Lideranças empáticas que mobilizam afetos e valores compartilhados conseguem diminuir o ruído comunicacional e a inércia institucional, especialmente em situações de alta complexidade e sobrecarga de demandas administrativas (Vuori, 2023). Assim, a governança atencional nas instituições consolida-se como um fenômeno relacional, no qual a estrutura formal de canais procedimentais deve ser suportada por interações sociais que confirmam vitalidade e sentido à agenda institucional (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018).

A gestão da atenção envolve a seleção e hierarquização de temas, moldando o que ganha centralidade na agenda institucional (Caneppele; Serra, 2020). Embora o estudo de Mengzhi *et al.* (2022) tenha focado na alocação de atenção do governo local para a inovação verde, os achados demonstram que a priorização atencional governamental é o que direciona fluxos de recursos e determina o sucesso de políticas específicas. A partir disso, pode-se inferir que, em contextos educacionais públicos, a ênfase comunicacional dada pelas secretarias a programas específicos (como o Saeb ou os planos de recomposição) atua como um canal de governança que legitima ações locais e reduz a dispersão estratégica, funcionando como um filtro atencional necessário para alinhar o foco institucional (Bueno; Hollnagel; Serra, 2024; Minas Gerais, 2025).

A convergência entre a VBA e a SAP reforça que a atenção estratégica é coproduzida por meio de “metaconversas”, múltiplas interações discursivas distribuídas que são vinculadas por elementos comuns, narrativas compartilhadas, símbolos e práticas discursivas que engajam as emoções dos atores (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018; Vuori, 2023). Diretores e coordenadores não atuam como meros repetidores de normas, mas, sim, como tradutores estratégicos que reinterpretam as diretrizes para a realidade material e social da instituição (Rodrigues; Martins; Marietto, 2024). Assim, a comunicação interna consolida-se como o mecanismo que transforma textos administrativos em sentidos coletivos, permitindo que a rede preserve a estabilidade do foco em objetivos centrais de longo prazo mesmo diante de pressões ambientais imediatas (Caneppele; Serra, 2020).

Quando bem estruturada, a comunicação interna torna-se um mecanismo de alinhamento estratégico. Ao integrar fluxos verticais (entre níveis hierárquicos) e horizontais (entre escolas e comunidades), ela promove coerência atencional entre objetivos centrais e práticas locais. Joseph *et al.* (2024) destacam que essa coerência é fundamental para sustentar estratégias em ambientes complexos, nos quais múltiplas pressões exigem clareza de propósito e coordenação contínua.

Sob a ótica da VBA, a análise da comunicação interna é decisiva para compreender a distribuição da atenção nas instituições e é resultado da forma como a organização canaliza e regula a atenção de seus tomadores de decisão por meio da distribuição

estrutural (Ocasio, 1997). Os fluxos comunicacionais definem o que se torna prioridade e o que é esquecido, atuando como canais procedimentais (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018). Essa compreensão tem implicações práticas diretas: fortalecer canais claros, participativos e bidirecionais é essencial para que a atenção coletiva se concentre em objetivos de grande impacto social, especialmente em situações marcadas por alta complexidade e necessidade de sincronização multinível (Yanhua; Zuying; Jiaxi, 2025).

Yanhua, Zuying e Jiaxi (2025) avançam ao propor medidas para melhorar o alinhamento estratégico em contextos de crise, ressaltando a importância de mecanismos institucionais de retorno de informação. Seus estudos indicam que a eficácia da coordenação institucional e da resposta governamental depende de uma distribuição estratégica e equilibrada da atenção. Esses achados oferecem pistas metodológicas para futuras pesquisas sobre como estruturas comunicacionais modulam a atenção organizacional, entendida agora como um engajamento social mediado por práticas e interações situadas (Caneppele; Serra, 2020; Joseph *et al.*, 2024).

Com base nas contribuições da VBA, é possível traçar mecanismos práticos de gestão atencional que fortaleçam a coerência estratégica e a comunicação interna nas instituições. A institucionalização de reuniões focadas, com pautas curtas e prioridades claramente definidas, favorece a concentração da atenção coletiva em temas estratégicos e reduz a dispersão informacional, promovendo maior clareza de propósito entre os atores organizacionais (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018; Bartel; Rockmann, 2024). A padronização da comunicação interna, mediante protocolos para ofícios, relatórios e devolutivas, constitui outro mecanismo relevante de filtragem e priorização atencional, assegurando coerência e clareza na circulação de informações estratégicas (Brielmaier; Friesl, 2023; Bueno; Hollnagel; Serra, 2024).

Além disso, a adoção de mapas atencionais institucionais permite diagnosticar como o foco das equipes é distribuído entre diferentes horizontes temporais e demandas, possibilitando o redirecionamento das prioridades quando necessário (Joseph *et al.*, 2024; Boynton, 2024). Tais mapeamentos podem ser complementados por indicadores de atenção estratégica, que mensuram o tempo e os recursos dedicados a projetos prioritários, tornando o alinhamento entre discurso e ação mais verificável (Brielmaier; Friesl, 2023). Essa prática, juntamente com as adaptações da VBA para o setor público, propostas por Alshahrani, Dennehy e Märtymäki (2022), utiliza o indicador-chave de desempenho — do inglês *key performance indicator* (KPI) — para avaliar o processamento atencional, tornando o alinhamento entre o discurso institucional e a ação prática passível de verificação.

Por fim, a incorporação de rotinas reflexivas coletivas, como sínteses mensais de aprendizagem ou encontros de revisão de prioridades, contribui para reorientar o foco organizacional diante das mudanças de contexto e fortalecer a atenção compartilhada

entre gestores e equipes (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018; Rodrigues; Martins; Marietto, 2024). Esses mecanismos traduzem a VBA em práticas concretas de governança atencional. Eles evidenciam que a gestão da comunicação não se limita à transmissão de informações, mas, sim, constitui o principal meio de coordenação do foco coletivo e de sustentação do alinhamento estratégico nas instituições (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018; Rodrigues; Martins; Marietto, 2024).

3.4 Lacunas e tendências futuras

A literatura recente sobre a VBA demonstra avanços conceituais expressivos, mas ainda evidencia *gaps* teóricos e metodológicos que abrem amplas possibilidades de aplicação na educação pública. Segundo Joseph *et al.* (2024), o campo da VBA encontra-se em expansão, porém ainda carece de estudos empíricos capazes de capturar a dinâmica da atenção em ambientes complexos e regulados.

Em primeiro lugar, destaca-se a lacuna da atenção comunicacional nas políticas educacionais. Embora a literatura reconheça a comunicação como o tecido da atenção (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018; Rodrigues; Martins; Marietto, 2024), observa-se uma possível limitação de estudos que examinem como os canais procedimentais e de comunicação, como ofícios, memorandos, reuniões e discursos institucionais, estruturam o foco coletivo das escolas. Conforme argumentam Rodrigues, Martins e Marietto, (2024), existe uma baixa incidência de investigações que descrevam como as mensagens oficiais competem ou se complementam com as vozes dos praticantes que reinterpretam a estratégia no cotidiano das instituições.

Outra lacuna refere-se aos níveis intermediários da atenção organizacional. A maioria dos estudos da VBA privilegia executivos do alto escalão, segundo Joseph *et al.* (2024), negligenciando atores intermediários e da parte operacional que efetivamente implementam e sustentam a direção atencional em situações particulares. Compreender como se distribui atenção entre demandas administrativas e pedagógicas é essencial para aprimorar a coerência entre o discurso da secretaria e a ação cotidiana da escola.

Conforme demonstram Caneppele e Serra (2020), a integração entre VBA e gestão do conhecimento é uma lacuna de alta relevância para o avanço da compreensão sobre a dinâmica das instituições. Nesse contexto a atenção direciona os fluxos de saber, determinando o que é compartilhado e o que é perdido nas organizações. No campo educacional, compreender como a comunicação interna facilita a conversão do conhecimento tácito dos professores em aprendizado institucional pode redefinir a gestão estratégica da informação.

Emerge também a necessidade de integrar a dimensão emocional e a temporalidade atencional (Boynton, 2024). Conforme Vuori (2023), as emoções moldam a intensidade

e a persistência do engajamento atencional, funcionando como catalizadoras ou inibidoras do foco coletivo. Em paralelo, Boynton (2024) demonstra que a orientação temporal dos líderes e o equilíbrio entre o curto e o longo prazo definem como recursos complexos são compreendidos e quais oportunidades estratégicas são priorizadas.

Assim, pesquisas futuras podem propor modelos sobre como as instituições equilibram a dimensionalidade da atenção (estabilidade, vivacidade e coerência) para gerenciar a carga cognitiva de múltiplos objetivos. Essa integração é essencial para explicar como as organizações alternam o foco entre metas imediatas e horizontes de longo prazo, garantindo a resiliência e a continuidade estratégica em cenários caracterizados por mudanças dinâmicas e oscilações políticas (Joseph *et al.*, 2024).

Percebe-se que há um déficit na mensuração empírica da atenção nas instituições, decorrente da escassez de métodos científicos confiáveis para analisar o processo decisório (Bueno; Hollnagel; Serra, 2024). Sugere-se a adoção de métodos mistos que articulem indicadores qualitativos com ferramentas de IA e modelos de linguagem para análise de fluxos comunicacionais, permitindo identificar temas recorrentes e sentimentos predominantes em larga escala (Ardito *et al.*, 2024; Joseph *et al.*, 2024).

O futuro da VBA depende da compreensão de como tecnologias de análise de dados e IA podem ser integradas à governança para ampliar a capacidade cognitiva sem fragmentar a atenção dos líderes e auxiliar no processamento de interdependências complexas (Joseph *et al.*, 2024). Conforme sugerem Alshahrani, Dennehy e Mäntymäki (2022), essa integração deve focar na redução de cargas administrativas rotineiras por meio de KPIs que monitorem o foco organizacional, garantindo que a percepção de valor sobre a eficiência tecnológica resulte em um engajamento atencional voltado à inovação e aos resultados de maior impacto (Ardito *et al.*, 2024).

Observa-se a necessidade de um avanço epistemológico que compreenda a atenção como um fenômeno dinâmico, situado e relacional, articulando cognição, comunicação e emoção em processos organizacionais. A integração entre a VBA, a SAP (Rodrigues; Martins; Marietto, 2024) e a psicologia organizacional (Caneppelle; Serra, 2020) pode contribuir para a construção de um arcabouço analítico mais abrangente e sensível às interações humanas nas instituições públicas de educação.

Diante disso, a educação pública desponta como campo fértil para expandir a VBA, oferecendo tanto contribuições práticas quanto teóricas. Do ponto de vista prático, a análise da comunicação interna e da atenção pode apoiar gestores escolares e dirigentes de órgãos institucionais de educação no alinhamento estratégico de projetos. Do ponto de vista teórico, a inserção da VBA, no campo educacional, contribui para consolidar a teoria em novos contextos, enriquecendo o debate sobre governança, liderança e comunicação organizacional.

4 Considerações finais

O presente estudo buscou sistematizar as contribuições da VBA para a compreensão da atenção organizacional e da comunicação interna na gestão pública educacional. Ao adotar a atenção como recurso cognitivo e estrutural, evidenciou-se que o foco organizacional não é um mero reflexo da racionalidade técnica, mas, sim, um processo social e comunicativo que orienta as decisões e define o rumo estratégico das instituições educacionais.

Verificou-se que a maior parte dos estudos empíricos sobre VBA concentra-se em contextos corporativos e privados, havendo uma lacuna significativa em sua aplicação direta à administração pública e, de forma ainda mais acentuada, à educação pública. Dessa forma, as aproximações realizadas nesse estudo devem ser compreendidas como inferências teóricas fundamentadas, e não como evidências empíricas diretas. Ainda assim, tais inferências permitem vislumbrar o potencial analítico da VBA para compreender dinâmicas organizacionais marcadas por múltiplas demandas, disputas por prioridade e necessidade de alinhamento estratégico, características presentes em diversos contextos públicos.

A partir da revisão narrativa, opção metodológica que privilegia a análise interpretativa em detrimento da exaustividade sistemática, foi possível articular o arcabouço seminal de Ocasio (1997) com os avanços recentes de Ocasio; Laamanen; Vaara (2018) e de pesquisadores contemporâneos como Brielmaier e Friesl (2023), Joseph *et al.* (2024) e Boynton (2024). Essa integração, fundamentada na analogia funcional — do inglês *Classification of the Functions of Government* (Cofog) —, permitiu o uso de estudos de outros setores públicos para iluminar o papel da atenção como um elo entre a formulação de estratégias e sua execução prática. A análise foi ancorada pelo Memorando-Circular nº 250, que exemplificou como instrumentos procedimentais atuam como filtros atencionais capazes de reduzir o ruído informacional e forçar uma coerência estratégica entre o nível central e as escolas.

No âmbito da educação pública, a VBA mostrou-se como uma abordagem consistente para compreender a gestão. As escolas, compreendidas como sistemas de atenção coletiva, revelam que a maneira como diretores, coordenadores e docentes direcionam o foco e constroem sentido compartilhado define a capacidade institucional de implementar políticas e sustentar coerência estratégica. Nesse cenário, a atenção não é apenas um estado mental, mas também um ato organizacional sustentado pela comunicação. É o canal pelo qual circulam prioridades, significados e emoções, sendo o principal vetor de coordenação entre os níveis estratégicos e operacionais (Ocasio; Laamanen; Vaara, 2018; Brielmaier; Friesl, 2023).

Do ponto de vista prático, três contribuições se destacam: a) a proposição da educação pública como fronteira de aplicação da VBA; b) a identificação da atenção como mecanismo de coordenação institucional multinível; e c) a valorização das práticas comunicacionais como instrumentos de governança atencional capazes de favorecer o engajamento coletivo (Bartel; Rockmann, 2024; Bueno; Hollnagel; Serra, 2024; Rodrigues; Martins; Marietto, 2024).

Reconhece-se, contudo, que a literatura ainda carece de estudos empíricos robustos em contextos públicos. Diante disso, propõe-se uma agenda de pesquisa futura voltada à integração entre VBA e comunicação interna, conforme os estudos de Ocasio; Laamanen; Vaara (2018), explorando como agentes escolares filtram e reinterpretem informações em meio a múltiplas pressões. Pautando-se em Brielmaier e Friesl (2023) e Joseph *et al* (2024), sugere-se que pesquisas qualitativas identifiquem os mecanismos de redistribuição da atenção situada nas práticas diárias, com foco nos níveis intermediários e operacionais (inspetores, gestores regionais e professores), na dimensão emocional e na temporalidade atencional. Tal agenda, conforme Joseph *et al* (2024), amplia o alcance da VBA e contribui para consolidar o campo da governança atencional em redes escolares.

Entretanto, o estudo apresenta limitações importantes. A primeira refere-se à predominância de estudos oriundos de contextos não públicos, o que restringe a generalização direta dos achados. Além disso, a revisão concentrou-se em um conjunto delimitado de bases de dados, o que pode ter restringido o *corpus* analisado. Indica-se a ampliação do escopo de busca em revisões futuras, com a inclusão de bases internacionais por meio do Portal de Periódicos da Capes — via acesso por Comunidade Acadêmica Federada (CAFe) —, possibilitando a consulta a bases como Web of Science e Scopus, de modo a fortalecer a abrangência e a robustez das análises.

Diante disso, como agenda para pesquisas futuras, sugere-se o desenvolvimento de estudos empíricos que investiguem a VBA em contextos de educação pública, especialmente no nível das organizações escolares e das instâncias intermediárias de gestão. Recomenda-se, ainda, a adoção de abordagens metodológicas que permitam captar os fundamentos psicológicos da atenção, como experimentos e estudos de decisão, conforme sugerido por Canepelle e Serra (2020).

Referências

- ALSHAHRANI, Albandari; DENNEHY, Denis; MÄNTYMÄKI, Matti. An attention-based view of al assimilation in public sector organizations: the case of Saudi Arabia. **Government Information Quarterly**, Amsterdam, v. 39, n. 4, e101617, 2022. DOI: 10.1016/j.giq.2021.101617.
- ARDITO, Daniel Barros de *et al.* A percepção dos executivos sobre os benefícios e riscos da inteligência artificial: uma análise das publicações no LinkedIn. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 12., 2024. **Anais [...]**. São Paulo: Singep, 2024. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/12singep/proceedings/arquivos/85.pdf>. Acesso em: 7 maio 2026.
- BARTEL, Caroline A.; ROCKMANN, Kevin. The disease of indifference: how relational systems provide the attentional infrastructure for organizational resilience. **Strategic Organization**, Thousand Oaks, v. 22, n. 1, p. 18-48, 2024. DOI: 10.1177/14761270231183441.
- BOYNTON, Dylan. Temporal attention, knowledge breadth, and firm growth. **Strategic Organization**, Thousand Oaks, v. 22, n. 1, p. 91-117, 2024. DOI: [10.1177/14761270231196213](https://doi.org/10.1177/14761270231196213).
- BRIELMAIER, Christoph; FRIESL, Martin. The attention-based view: review and conceptual extension towards situated attention. **International Journal of Management Reviews**, v. 25, n. 1, p. 99-129, 2023. DOI 10.1111/ijmr.12306.
- BUENO, Ricardo Luiz Pereira; HOLLNAGEL, Heloisa Candia; SERRA, Fernando Antonio Ribeiro. Attention-based view: past, present and future. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. e23714, 2024. DOI: 10.5585/2024.23714. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/23714>. Acesso em: 7 maio 2026.
- CANEPPELE, Nairana Radtke; SERRA, Fernando Antonio Ribeiro; PINOCHET, Luis Hernan Contreras. The allocation of attention: an analysis of the influence of the professional profile and the organizational environment. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/2ba61cc3a8f44143e1f2f13b2b729ab3.pdf>. Acesso em: 7 maio 2026.
- CANEPPELE, Nairana Radtke; SERRA, Fernando Antonio Ribeiro. Frentes de pesquisa no campo da visão baseada na atenção. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2020. Sigla do evento: Semead. Disponível em: <https://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/1359.pdf>. Acesso em: 7 maio 2026.
- FERRARI, Rosella. Writing narrative style literature reviews. **Medical Writing**, London, v. 24, n. 4, p. 230-235, 2015. DOI: 10.1179/2047480615Z.000000000329.
- GREEN, Bart N.; JOHNSON, Claire D.; ADAMS, Alan. Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. **Journal of Chiropractic Medicine**, Amsterdam, v. 5, n. 3, p. 101-117, 2006. DOI: 10.1016/S0899-3467(07)60142-6.
- JOSEPH, John *et al.* Research frontiers on the attention-based view of the firm. **Strategic Organization**, Thousand Oaks, v. 22, n. 1, p. 6-17, 2024. DOI: [10.1177/14761270231223397](https://doi.org/10.1177/14761270231223397).

MACHI, Lawrence A.; McEVOY, Brenda T. **The literature review: six steps to success**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Corwin, 2016. DOI: 10.4135/9781071939031.

MENGZHI, Xu *et al.* Can local government's attention allocated to green innovation improve the green innovation efficiency?: evidence from China. **Sustainability**, [s.l.], v. 14, n. 19, e12059, 2022. DOI: 10.3390/su141912059. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/12059>. Acesso em: 7 maio 2026.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica. **Memorando-Circular nº 250/2025/SEE/SB – orientação**. Encaminhamento dos materiais da Reunião de Alinhamento Pedagógico e orientações para repactuação dos cronogramas de projetos e formações, em função da mobilização para o SAEB 2025. Belo Horizonte, 26 ago. 2025.

OCASIO, William; LAAMANEN, Tomi; VAARA, Eero. Communication and attention dynamics: an attention-based view of strategic change. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 39, n. 1, p. 155-167, 2018. DOI: 10.1002/smj.2702.

OCASIO, William. Towards an attention-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 18, n. 1, p. 187-206, 1997. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C187::AID-SMJ936%3E3.0.CO;2-K.

RERUP, Claus. Attentional triangulation: learning from unexpected rare crises. **Organization Science**, [s.l.], v. 20, n. 5, p. 876-893, 2009. DOI: 10.1287/orsc.1090.0467.

RODRIGUES, Luci Maria Aparecida; MARTINS, Cibele Barsalini; MARIETTO, Márcio Luiz. A convergência entre a abordagem da estratégia como prática e a teoria da visão baseada na atenção por meio da premissa da distribuição estrutural de atenção. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 1-44, e23017, 2024. DOI: 10.5585/2024.23017.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática da literatura X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTByr/?lang=pt>. Acesso em: 7 maio 2026.

VOSGERAU, Dilmeire Sant'Anna Ramos; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014. DOI: <https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/2317>. Acesso em: 7 maio 2026.

VUORI, Timo O. Emotions and attentional engagement in the attention-based view of the firm. **Strategic Organization**, Thousand Oaks, v. 22, n. 1, p. 189-210, 2023. DOI: 10.1177/14761270231165356. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14761270231165356>. Acesso em: 7 maio 2026.

YANHUA, Zhang; ZUYING, Xu; JIAXI, Xu. Administrative logic of grassroots community epidemic prevention from the perspective of attention allocation: evidence from Wuhan City. **Frontiers in Public Health**, Lausanne, v. 13, n. 1604293, p. 1-13, 2025. DOI: 10.3389/fpubh.2025.1604293. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2025.1604293/full>. Acesso em: 7 maio 2026.