

— ESTUDOS SOBRE —



GESTÃO,
TECNOLOGIA
E INFORMAÇÃO II



André Felipe de Albuquerque Fell
Alexander Willian Azevedo
Antônio de Souza Silva Júnior
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

ANDRÉ FELIPE DE ALBUQUERQUE FELL
ANTÔNIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR
ALEXANDER WILLIAN AZEVEDO
MARCLEIDE MARIA MACÊDO PEDERNEIRAS

ESTUDOS SOBRE GESTÃO, TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO II

EDITORA DO CCTA/UEPB
JOÃO PESSOA
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
REITOR: TEREZINHA DOMICIANO DANTAS MARTINS
VICE-REITORA: MONICA NOBREGA



CENTRO DE COMUNICAÇÃO TURISMO E ARTES
DIRETOR: ULISSES CARVALHO SILVA
VICE-DIRETORA: FABIANA CARDOSO SIQUEIRA



EDITOR
Dr Ulisses Carvalho Silva
CONSELHO EDITORIAL DESTA PUBLICAÇÃO
Dr Ulisses Carvalho Silva
Carlos José Cartaxo
Magno Alexon Bezerra Seabra
José Francisco de Melo Neto
José David Campos Fernandes
Marcílio Fagner Onofre
SECRETÁRIO DO CONSELHO EDITORIAL
Paulo Vieira
LABORATÓRIO DE JORNALISMO E EDITORAÇÃO
COORDENADOR
Pedro Nunes Filho

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

E79 Estudos sobre gestão, tecnologia e informação II [recurso eletrônico] / Organização: André Felipe de Albuquerque Fell ... [et al.]. – João Pessoa : Editora do CCTA, 2025.

Recurso digital (4,95 MB)
Formato: ePDF
Requisito do Sistema: Adobe Acrobat Reader
ISBN : 978-65-5621-507-5

1. Gestão da informação. 2. Ciência da informação.
3. Informação e tecnologia. 4. Informação – Produção científica. I. Fell, André Felipe de Albuquerque.

UFPB/BS-CCTA

CDU: 005.94

Elaborada por: Cleyciane Cássia Moreira Pereira CRB 15/591

SUMÁRIO

NOTAS SOBRE OS AUTORES.....	6
PREFÁCIO.....	12
Capítulo 1- A LITERATURA POP-MANAGEMENT: PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A ESPETACULARIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES?.....	13
André Felipe de Albuquerque Fell Marcos André Lira Alves	
Capítulo 2- RESILIÊNCIA COMPETITIVA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE O BLOCO DA LIGA ÁRABE E A COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DO BRICS	26
Alexander Willian Azevedo	
Capítulo 3- COMPETÊNCIAS: A CHAVE PARA O SUCESSO PROFISSIONAL E ORGANIZACIONAL	40
Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim	
Capítulo 4- TECNOLOGIAS SOCIAIS E O SEMIÁRIDO NORDESTINO: UM ESTUDO SOBRE O PROGRAMA CISTERNAS.....	73
José Ednilson Matos Júnior Maria Conceição Melo Silva Luft Ronalty Oliveira Rocha	
Capítulo 5- O ESTUDO DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO EM EQUIPES DE PROJETOS.....	90
Bruna Stéphanie da Silva Antonio de Souza Silva Junior Marcleide Maria Macêdo Pederneiras	
Capítulo 6- GESTÃO DA INFORMAÇÃO COM ÊNFASE NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO COM MICRO E PEQUENOS EMPREENDEDORES NO CENTRO DE ABASTECIMENTO DE VITÓRIA DE SANTO ANTÃO (CEAVI) - PERNAMBUCO	101
Jácylla Rafaela Santos Martins da Silva Natanael Vitor Sobral Márcia Ivo Braz Tatyane Lúcia Cruz	
Capítulo 7- A GESTÃO DA INFORMAÇÃO SINDICAL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA MOBILIZAÇÃO GREVISTA DOS DOCENTES FEDERAIS.....	122
Alexander Willian Azevedo	
Capítulo 8- A ABORDAGEM QUALITATIVA NOS ESTUDOS DA RELAÇÃO ENTRE PODER E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI).....	133
Fátima Regina Ney Matos André Felipe de Albuquerque Fell Nilke Silvania Pizziolo Fell	

Capítulo 9- AGENDA AMBIENTAL PORTUÁRIA LOCAL E OS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.....	147
Giovanni Giuseppe da Nóbrega Marinho	
José de Lima Albuquerque	
Jorge da Silva Correia Neto	
Capítulo 10 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL: UM ESTUDO DOS ANAIS DO EnANPAD (2018-2023).....	158
André Felipe de Albuquerque Fell	
Capítulo 11- QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA: ÊNFASE NAS AÇÕES DE AUDITORIAS INTERNAS.....	178
Amaury Almirante de Oliveira	
Bruno Silvestre Silva de Souza	
Andréa Vasques Torres de Souza	
Capítulo 12- COMPORTAMENTO INFORMACIONAL: LEVANTAMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO A PARTIR DO ESTUDO DOS CLIENTES DE SEBOS E LIVRARIAS DO RECIFE	188
José Mateus Albuquerque dos Santos	
Márcio Henrique Wanderley Ferreira	
Capítulo 13 - UNINDO FORÇAS: COMO A SEGURANÇA PSICOLÓGICA E A SUSTENTABILIDADE SOCIAL PODEMIMPULSIONAR O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	215
Fabiana dos Santos Lima	
Daniel Felipe Victor Martins	
Maurício Mendes Boavista de Castro	
Capítulo 14 - DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS.....	228
Alexander Willian Azevedo	
André Felipe de Albuquerque Fell	
Capítulo 15- TRANSTORNO DE DÉFICIT DE ATENÇÃO E HIPERATIVIDADE: UMA VISÃO SOBRE OS PROBLEMAS CAUSADOS NA VIDA PROFISSIONAL	238
Maria Eduarda Chaves Ramalho	
Catarina Rosa e Silva de Albuquerque	
Capítulo 16- PESQUISA QUALITATIVA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO INTRODUTÓRIO DE SUAS POSSIBILIDADES.....	252
André Felipe de Albuquerque Fell	
Assuero Fonseca Ximenes	
José Orlando Costa Nunes	

NOTAS SOBRE OS AUTORES

Alexander Willian Azevedo. Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba (2021). Bacharel (2006) e Mestre (2009) em Ciência da Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Pós-graduação *Lato-Sensu* (especialização) em: Inteligência competitiva e contrainteligência corporativa; Docência e gestão do ensino superior; MBA Executivo em gestão competitiva e business intelligence; História e Cultura Indígena e Afro-Brasileira. Professor vinculado ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), atuando nos cursos de graduação de Biblioteconomia e Gestão da Informação. Coordenador Setorial de Extensão e Cultura. Áreas de interesse: Gestão da Informação e do Conhecimento, Inteligência Competitiva, Competência em Informação, Educação.

Amaury Almirante de Oliveira. Bacharel em Administração Pública pelo Instituto Fderal de Alagoas (IFAL) e Servidor Público do Tribunal de Contas de Alagoas (TCE-AL).

André Felipe de Albuquerque Fell. Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP / UPE: 1998), com Especialização em Engenharia da Qualidade pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2001), Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2003) e Doutorado em Administração de Empresas também pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2009). Atualmente é professor efetivo vinculado ao Departamento de Ciência da Informação da UFPE, atuando nos cursos de Graduação em Gestão da Informação e Biblioteconomia. Áreas de interesse: Gestão de Tecnologia da Informação; Gestão Organizacional; Gestão da Informação e do Conhecimento; Metodologia do Trabalho Científico.

Andréa Vasques Torres de Souza. Especialista em Educação ligada à Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia (UAEADTec) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Antônio de Souza Silva Júnior. Graduado em Administração pela Universidade de Pernambuco (UPE). Mestre e Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Docente da UFPE no Departamento de Ciência da Informação, atuando nos cursos de Graduação em Biblioteconomia e Gestão da Informação. Experiência em Consultoria e Gestão de Projetos.

Assuero Fonseca Ximenes. Doutor em Serviço Social pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), mestre em Administração de Empresas pela UFPE, Especialista em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação pela FCAP/UFPE. Bacharel em Ciência da Computação pela UNICAP. Atualmente é professor da UFAPE (Universidade Federal do Agreste de Pernambuco) e coordenador do Núcleo de Gestão de Tecnologias da Informação (NUGETI). Suas áreas de pesquisa são Ciência dos Dados, Internet das Coisas (IoT) e Governança de Tecnologia da Informação (TI). Coordenador da divisão de startup e incubação do NITE (Núcleo de Inovação Tecnológica e Empreendedorismo).

Bruna Stéphanie da Silva. Graduanda em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Técnica em Logística pela Escola Técnica Maximiano Acioly Campos. Atualmente é Analista de Suporte Jr. - SIEG - Soluções Fiscais.

Bruno Silvestre Silva de Souza. Graduado em Administração de Empresas, especialista em Marketing e mestre em Consumo e Desenvolvimento Social, leciona em faculdades de ensino superior desde 2006, tem entre suas experiências com EAD: tutor semipresencial e a distância pela Universidade Castelo Branco do Rio de Janeiro (2008-2011), tutor virtual do curso de especialização em gestão pública pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (2010-2013), tutor virtual e professor formador orientador do curso de especialização em gestão pública pelo Instituto Federal de Pernambuco (2016-2018), e tutor virtual e orientador do curso de graduação em administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (2013-2020). Membro do Grupo de Pesquisa Neo Getq - Núcleo de Estudos sobre Organizações, Gestão, Empreendedorismo, Tecnologia e Qualidade (IFAL) desde 2021. Atualmente é Professor do Instituto Federal de Pernambuco (IFPE).

Catarina Rosa e Silva de Albuquerque. Administradora e Professora com mais de 20 anos de experiência na docência. Atualmente é professora e coordenadora do curso de Administração da UFRPE. Doutora em Administração na linha de pesquisa MTI-Marketing e Tecnologia da informação, cuja pesquisa investigou o uso de sistemas colaborativos na geração de ideias em grupo. Mestre em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2004) e especialista em Marketing pela Universidade Federal de Pernambuco (1999).

Daniel Felipe Victor Martins. Possui Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (2017), Mestrado em Filosofia pela Universidade Federal de Pernambuco (2009) e Bacharelado em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Pernambuco (2005). Atualmente é servidor público federal, atuando como professor e pesquisador com regime de dedicação exclusiva na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), lotado no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (UFRPE/ CODAI). Professor do Programa em Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí.

Fabiana dos Santos Lima. Possui graduação em Letras Espanhol pela Universidade Estadual do Piauí (2005) e Bacharelado em Direito pela Faculdade Santo Agostinho (2013), com MBA Executivo em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos pela Faculdade Única (2022). Atualmente é mestranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública–Mestrado Profissional da Universidade Federal do Piauí (2023-2025). Área de concentração: Ciências Sociais Aplicadas. Servidora pública no cargo de Técnica em Secretariado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Tem experiência em licitações e contratos. Principais áreas de atuação: direito administrativo e direito público.

Fátima Regina Ney Matos. Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (1979), com mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (2000) e doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2008). Atuou em empresas de médio porte na área de gestão de pessoas e relações de trabalho. Professora visitante do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (2009-2010). Coordenadora do curso de Especialização em Gestão Pública, na modalidade EaD, no período de 2010 a 2012, pelo convênio PNAP/UAB/UECE. Avaliadora *ad hoc* de projetos da Funadesp, de periódicos e eventos nacionais e internacionais. Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza (2010-2016), coordenadora do Programa no período

de 2013 a 2014. Professora Adjunta do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar (2015-2019). Professora Auxiliar em tempo integral do Instituto Superior Miguel Torga, em Coimbra, Portugal. Ministrour as disciplinas de Metodologia Científica, Métodos Qualitativos Aplicados à Administração, Filosofia da Ciência, Teorias Organizacionais, Seminário de Dissertação e Seminário de Tese. Concluiu o estágio pós-doutoral em Estudos Culturais na Universidade de Aveiro, Portugal.

Giovanni Giuseppe da Nóbrega Marinho. Graduado em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba (2006), Especialista em Direito Ambiental pela Faculdade Internacional de Curitiba (2011) e Especialista em Direito Público com ênfase em Gestão Pública pela Faculdade Damásio (2016). Mestre em Administração Pública pelo PROFIAP -UFRPE. Doutorando em Desenvolvimento e Meio Ambiente na UFPE. Atua no cargo de Especialista em Regulação na Agência Nacional de Transportes Aquaviários do Ministério da Infraestrutura do Brasil.

Jácylla Rafaela Santos Martins da Silva. Bacharela em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Jorge da Silva Correia Neto. Professor associado da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), onde atua desde 2006. Docente do bacharelado em Administração Pública (UAB), do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) e do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento (PPAD). Graduado em Administração pela UFPE (2003), especialista em Docência do Ensino Superior pela FADEPE (2007), mestre em Administração pela UFPE (2005) e doutor em Administração pela UFPE (2014). Desenvolve pesquisas nas áreas de sistemas de informação e transparência pública. Membro de grupos de pesquisa CNPq. Tem experiência profissional nas áreas de Informática e Administração. Diretor da Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia UFRPE de 2018 a 2022.

José de Lima Albuquerque. Professor Titular da área de Administração Aplicada do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE. Engenheiro Florestal pela UFRPE (1985), Especialização em Engenharia Econômica pela Universidade Católica de Pernambuco (1989), Especialização em Capacitação Pedagógica do Docente Universitário pela UFRPE (1989), Mestrado em Ciência Florestal pela Universidade Federal de Viçosa (1992), área de concentração em Manejo Florestal e Doutorado em Engenharia Florestal pela Universidade Federal do Paraná (2002) na área de concentração em Economia e Política Florestal. Atua principalmente nos seguintes temas: Gestão Ambiental, Políticas Públicas, Gestão da Educação, Educação a Distância, Responsabilidade Socioambiental, Inclusão Social.

José Ednilson Matos Júnior. Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe-PROPADM/UFS. Bolsista CAPES. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional. Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe-FANESE e Graduado em Gestão de Recursos Humanos também pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe-FANESE. Atuou como docente pela Faculdade de Ensino Regional Alternativa-FERA (2016-2019), com experiência profissional nas disciplinas: Introdução à Administração; Habilidades e Competências Profissionais e Ética Profissional. Atua como Instrutor de Treinamento Pleno II no

Banco Agibank. É membro do Grupo de Pesquisa Observatório de Tecnologia, Inovação e Organizações–OTIO.

José Mateus Albuquerque dos Santos. Graduando em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

José Orlando Costa Nunes. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (1989); Especialização em Gestão Hoteleira pela UFBA (1994); Especialização em Metodologia do Ensino Superior à Distância pela FVJ-CE (2010) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2003). Foi coordenador dos cursos de graduação (Administração, Gestão Hospitalar, Processos Gerenciais, Recursos Humanos e Turismo) da Faculdade do Vale do Jaguaribe (FVJ/CE). Atualmente é Professor Adjunto III da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Exerceu até 2016, também nesta instituição, a função de Coordenador do curso de Pós-Graduação em Administração de Sistemas de Qualidade e em 2019 foi Coordenador do Curso de Especialização em Gestão de Capital Humano. Atualmente é Consultor Técnico da Incubadora de Empresa -CITEC / UERN e coordena o curso de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, uma parceria da UERN e Escola do Governo do RN.

Márcia Ivo Braz. Coordenadora do curso de Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora Adjunta do Departamento de Ciência da Informação da UFPE nas disciplinas de Organização da Informação. Possui Doutorado em Ciências da Linguagem pela Universidade Católica de Pernambuco (2020), Mestrado em Ciência da Informação (2013) e bacharelado em Biblioteconomia (2010) pela UFPE. Pesquisadora dos Grupos de Pesquisa - Organização e Representação do Conhecimento- e - Laboratório de Organização e Gestão da Informação e do Conhecimento (LOGIC)- . Primeira secretária da Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (ABECIN) desde 2019.

Márcio Henrique Wanderley Ferreira. Bacharel em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Mestre e Doutor em Ciência da Informação pela UFPE. Atualmente é Gerente Geral de Gestão para resultados da Secretaria de Planejamento, Gestão e Transformação Digital da Prefeitura Municipal do Recife.

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras. Professora da Universidade Federal da Paraíba e do Mestrado Profissional em Administração Pública- PROFIAP/UFCEG/CCJS. Pós-Doutora na área de Contabilidade na Universidade do Minho Portugal; Doutora em Administração pelo PROPAD/UFPE; Mestre em Ciências pela Universidade de Brasília; Graduada em Ciências Contábeis UNIPÊ; Organizadora e autora de livros e publicações de diversos artigos.

Marcos André Lira Alves. Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP / UPE), com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e Supply Chain pela Fundação Dom Cabral. Tem formação em Six-Sigma - Ferramenta de Melhoria de Processos. Experiência de 33 anos trabalho dos quais: 5 anos na área de Marketing, 4 anos na área de Produção e 24 anos na área de Logística, sendo 24 anos em função de liderança. Iniciou a carreira na área de Marketing da Coca-Cola, passando pelas áreas Industrial e Logística. Teve também passagem por empresas nacionais e multinacionais, de médio e grande porte dos ramos de bebida, químico, alimentos, comércio e serviços. Possui vasta experiência em Transporte, Armazenagem, Suprimento e Controle de Processos, tendo atuado em diversos tipos de

projetos, entre eles: implantação de sistemas, mapeamento de processos, projetos de gestão e reestruturação de área de atendimento e implantação de indicadores de produtividade. Atualmente é Diretor Executivo na empresa MA Serviços Administrativos.

Maria Conceição Melo Silva Luft. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Bacharel em Administração e Especialista em Gestão Estratégica em Sistemas de Informações pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Professora Titular do Departamento de Administração (DAD) e dos programas de Pós-graduação em Administração (PROPADM) e Administração Pública em Rede (PROFIAP) da UFS. Exerceu cargos de coordenação no Colegiado do Curso de Administração, Centro Incubador de Empresas de Sergipe (CISE), DAD e PROPADM. Atuou como orientadora no Programa Agentes Locais de Inovação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (ALI/SEBRAE-SE/CNPq). Vice-líder do grupo de pesquisa Observatório de Tecnologia, Inovação e Organizações (OTIO/UFS), com pesquisas no contexto público e privado.

Maria Eduarda Chaves Ramalho. Formada em Administração com Especialização em Gestão de Projetos e Análise de Mercados, liderou o UNIÃO PE na luta contra os impactos da pandemia. Criou o programa social IATI CONECTA para acelerar projetos sociais e coordenou a implementação do HUB ODS PE do Pacto Global da ONU Brasil. Atualmente é diretora adjunta do Espaço Feminista do Nordeste para Democracia e Direitos Humanos, uma organização de destaque mundial em direitos das mulheres, terra, autonomia financeira e formação política. Com mais de 13 anos de experiência em projetos diversos, incluindo ciência, tecnologia, inovação, culturais e esportivos, busca promover mudanças positivas e contribuir para o desenvolvimento econômico e social de sua comunidade.

Maurício Mendes Boavista de Castro. Doutor em Administração pela UFPB. Doutor em Ciências Empresariais pela Universidad Del Museo Social Argentino em Buenos Aires/Argentina (2006). Mestre em Economia de Empresas do Setor Público pela Universidade Federal do Ceará-UFC em Fortaleza/Ceará (2010). Especialização em Consultoria Empresarial pela SUDENE/CEBRAE/UFPE (1982), MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas/RJ (2003), Especialização em Ensino a Distância pela Faculdade UNINOVAFAPI (2011). Graduação em Administração de Empresas pela Associação de Ensino Superior do Piauí-AESPI (2002) e graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Piauí (1981). Professor efetivo da Universidade Federal do Piauí-UFPI, Campus Ministro Petrônio Portela em Teresina/Piauí desde 2013. Atual Sub-Coordenador do Curso de Administração da Universidade Federal do Piauí-UFPI/CCHL (2023/2025). Coordenador do Curso de Administração da Universidade Federal do Piauí-UFPI/CCHL (2021/2023). Atua como Professor Permanente do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública-PPGP/UFPI desde Julho de 2021, Subcoordenador e Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública-PROFIAP/UFPI e como Professor Colaborador no curso de Mestrado e Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia-PPGBiotec (UFPI), desde Janeiro de 2019.

Natanael Vitor Sobral. Bacharel em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Especialista em Administração de Marketing pela Faculdade de Ciências da Administração da Universidade de Pernambuco (FCAP/UPE), Mestre em Ciência da Informa-

ção pela UFPE e Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Atualmente é professor efetivo, vinculado ao Departamento de Ciência da Informação da UFPE.

Nilke Silvania Pizziolo Fell. Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University Flórida/EUA. Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Especialista em Supervisão Escolar pela Universidade Cândido Mendes (RJ). Especialista em Design Instrucional pelo Senac/EaD (SP). Experiência de mais de 15 anos na área de Ensino Básico em diversos níveis e modalidades educacionais. Experiência no Ensino Superior e no Ensino EaD, no nível Técnico; além de experiência no uso de mídias na Educação. Possui artigos acadêmicos publicados nas áreas de Tecnologia Educacional, Formação de Professores e Gestão Organizacional.

Ronalty Oliveira Rocha. Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (PRO-PADM/UFS). Especialista em Planejamento e Gestão de Trânsito pela Faculdade Futura e Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (DAD/UFS). Na Universidade Federal do Amapá, atua como Professor e vice-coordenador do curso de Tecnologia em Secretariado e Professor Formador do curso de Administração Pública. É membro do Grupo de Estudos de Gestão da Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade (EGITS/UFPR) e do Grupo de Pesquisa de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas Sergipanas (UFS).

Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (1979), mestrado em Administração Rural e Comunicação Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (1992) e doutorado em Administração em Estratégias Empresariais pela Universidade Federal da Paraíba (2001). Atualmente é professora Associada da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: administração, gestão de pessoas, gestão, competências e qualidade de vida.

Tatyane Lúcia Cruz. Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Coordenadora do Núcleo de Gestão da Informação da Prefeitura do Recife.

PREFÁCIO

O âmago da presente obra bibliográfica apresenta de semelhante com o livro digital I publicado em 2021 também pela Editora do CCTA/UFPB, a intenção de reunir em um só lugar uma diversidade de abordagens, pensamentos, experiências e reflexões sobre os três elementos constitutivos da Sociedade da Informação e do Conhecimento: Gestão, Tecnologia e Informação. Assim como no livro digital anterior, contamos com uma contribuição plural advinda tanto de profissionais de mercado, quanto de acadêmicos do nordeste do Brasil (Ceará, Sergipe, Paraíba, Piauí, Pernambuco e Rio Grande do Norte). Desse modo, o(a) leito(a) vai identificar estudos voltados tanto para a gestão privada, quanto para a pública; além de outros, quer na forma de ensaios, estudos de casos ou de pesquisa bibliográfica. É nossa crença que a possibilidade de convergência e posterior diálogo entre teoria e prática representam ferramentas poderosas para a compreensão da realidade e a proposição de soluções urgentes para os desafios que se apresentam à sociedade brasileira. Tal é nossa esperança com a presente obra bibliográfica.

Os Organizadores.

CAPÍTULO 1

A LITERATURA POP-MANAGEMENT: PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A ESPETACULARIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES?

André Felipe de Albuquerque Fell
Marcos André Lira Alves

1. Introdução

Por volta da década de 1970 do século XX, acreditava-se que o mundo organizacional seria predominantemente exercido pelas grandes corporações, graças ao modelo de desenvolvimento industrial apoiado na massiva produção em série. Contudo, a crise econômica naqueles tempos, demandou das grandes organizações, processos de enxugamento de suas estruturas, divisão dessas estruturas em unidades menores, além da terceirização de algumas atividades (Terence, 2002). Todo esse esforço objetivou o aumento da flexibilidade, a diminuição dos custos, bem como a diminuição da burocracia que impedia a inovação (Motta, 2000).

Acontece que essas mudanças organizacionais nas complexas sociedades contemporâneas precisaram da contribuição do trabalho dos gestores os quais desempenhavam, nos sistemas hierarquizados das empresas, significativo papel nos processos decisórios e, por conseguinte, eram capazes de regular a própria dinâmica dessas sociedades hodiernas (Willmott, 1984). Assim, as fusões e aquisições, capazes de agitar o mercado com a configuração de novas organizações, as frequentes modificações nas estruturas organizacionais, a progressiva aceitação da produção flexível, além do desenvolvimento e formatação de mecanismos de controle cada vez mais subjetivos e sutis; tudo isso, desencadeou discussões, tanto na mídia de negócios quanto no meio acadêmico, acerca das competências e práticas dos gestores que refletiam a ideologia gerencial de busca por sobrevivência e vantagem competitiva.

Aqui, Bendix (1956) como um dos pioneiros no que se refere ao estudo da ideologia gerencial, criticou a crescente preocupação dos gestores com os aspectos sócio psicológicos, os quais podiam representar um fator de poder de manipulação. Posteriormente, Barley e Gideon (1992) consideraram essa questão inserida no contexto de um discurso gerencial elaborado desde 1870 que vem sendo alternado por ondas de retórica racional e normativa: primeiro, a melhoria industrial (1870–1900); segundo, a onda da administração científica (1900 – 1923); terceiro, o capitalismo de bem estar e relações humanas (1923 – 1955); quarto, a onda de racionalismo sistêmico (1955-1980) e, quinto, cultura organizacional (1980 – presente).

Acontece que esse discurso gerencial ao invés de apresentar como melhor aperfeiçoar os três papéis gerenciais, quais sejam o interpessoal, o informacional e o decisório (Mintzberg, 1990); ou ainda como minimizar jornadas fragmentadas permeadas por comunicações verbais e trabalhos facilmente interrompidos (Carlson, 1951), além dos aspectos de brevidade, variedade e muitas vezes a superficialidade do trabalho gerencial (Mintzberg, 1973); tem disseminado uma visão que alimenta a próspera indústria do management, na qual predominam as promessas de soluções milagrosas, fáceis e rápidas, via modelos gerenciais elaborados de forma espetacular,

acrítica e, posteriormente, descartados como panaceias gerenciais, tendo um ciclo de vida extremamente curto (Micklethwait; Wooldridge, 1998; Wood Jr., 2001; Mendes, 2004). Eis a literatura pop-management ou literatura popular de gestão, materializada nas narrativas encontradas na linguagem midiática de artigos, livros, casos de sucesso (normalmente, histórias sobre as grandes empresas norte-americanas) e também das receitas prontas, do tipo, os dez passos para vencer (Wood Jr.; Paula, 2006). A partir do exposto, o presente ensaio busca compreender de que forma a literatura pop-management, a partir de suas práticas de gestão, contribui para a espetacularização do trabalho gerencial nas organizações.

2. O trabalho dos gestores

Compreendendo as organizações como locais nos quais se pode estabelecer identificações, vínculos, angústias, ambivalências e prazeres (Freitas, 2013); além de constituírem um sistema simbólico, cultural e imaginário (Enriquez, 2006), pode-se notar que elas podem significativamente contribuir para a criação de valor para a sociedade devido a seu papel, a pouco e pouco, central e tendo a gestão, por conseguinte, como ideologia dominante.

O processo de configuração da gestão como ideologia dominante, lastreada pela racionalidade instrumental, tem como um de seus aspectos principais, o ato de tratar no mundo do trabalho o homem como mero instrumento ou recurso à produção para o alcance dos objetivos organizacionais (Carneiro, 1995; Mozzato, Grzybovski, 2013). Mas, para o eficiente alcance dos objetivos organizacionais, importante é contar com a atuação de assessores profissionais (gestores) capazes de enfrentar a complexidade dos negócios (Paula, 2012). Consequentemente, um esforço por entender como esses gestores trabalhavam passou a ser realizado.

Pode-se afirmar que o primeiro estudo de destaque acerca das funções administrativas foi feito por Fayol (1976). Ele definiu que as principais funções gerenciais eram: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A função de planejar constituía o exercício de examinar o futuro e desenhar um plano de ação; organizar dizia respeito à atividade de construir estrutura material e humana do empreendimento; comandar, por sua vez, dizia respeito à manutenção das atividades desenvolvidas pelas pessoas e, para Fayol, coordenar significava reunir, unificar e harmonizar os esforços e atividades, assegurando que elas acontecessem de acordo com as ordens expressas e as regras estabelecidas.

Outro estudo acerca do trabalho dos gestores foi publicado em 1938, vindo a se tornar um clássico na área. Ele, além de abordar a questão das funções do executivo/gestor apresenta uma das mais conhecidas definições do que vem a ser uma organização. Barnard (1996) vai mostrar que o executivo realiza uma atividade especializada, de modo a manter a organização em operação e as suas funções (gerenciais) servem para a manutenção de um sistema de esforço cooperativo. Ademais, para o autor mencionado, as funções dos gestores dizem respeito à promoção do sistema de comunicação com a organização informal, à promoção da garantia de esforços individuais e de um sistema de recursos humanos capaz de motivar as pessoas, assim como definir e formular os propósitos e os objetivos organizacionais. O gestor também tem como função inculcar senso de propósito moral, tomar decisões e buscar trabalhar com a organização informal. Carlson (1951), por sua vez, apontou no seu estudo com dez gerentes que eles têm jornadas frag-

mentadas, além de comunicações e trabalho frequentemente interrompidos. Nesta pesquisa, Carlson (1951) empregou como método de estudo, o acesso às agendas dos gerentes e anotações de suas atividades, a partir de categorias simples.

Sayles (1964), após a revisão de estudos que tratavam das atividades e funções dos gerentes à época, analisou quais eram as principais características do trabalho dos gerentes: somente em circunstâncias excepcionais eles trabalhavam sozinhos, uma vez que os bons gestores apresentavam como papel fundamental delegar o trabalho para os subordinados, proporcionando as condições adequadas para que estes executassem suas tarefas da melhor forma possível. Ainda na concepção do autor supracitado, o gestor devia empregar boa parte do seu tempo no trabalho para supervisionar os seus subordinados, administrar olhando essencialmente para os resultados e, de modo a ser efetivo, o gestor devia apresentar uma autoridade compatível com suas responsabilidades, algo que não se devia esperar das pessoas pertencentes ao staff. Ainda merece destaque que Sayles (1964), fazendo uso do meio de observação etnográfica com gestores em nível intermediário de uma empresa de alta tecnologia do EUA, constatou que os gestores no dia a dia de seu trabalho, eram vistos como os monitores, líderes e participantes do processo de trabalho. Destarte, o autor mencionado fez destaque ao fato de que os gestores estavam vinculados a uma rede de relações de dependência mútua, tendo por objetivo a construção e manutenção de um sistema recíproco de relações, rede esta de decisiva importância para o seu desempenho no trabalho.

Posteriormente, Stewart (1967) também desenvolveu um relevante estudo sobre as atividades dos gestores. Durante quatro semanas, ele investigou de que modo os gerentes britânicos efetivamente faziam uso do seu tempo. Para tal, o autor da pesquisa empregou a análise das agendas dos gestores, objetivando categorizar onde e junto a quem os gestores passavam o seu tempo. Como um dos resultados encontrados, o estudioso observou que os gestores passavam aproximadamente metade do seu tempo ao telefone, em reuniões ou em outras atividades sociais.

Seguindo um percurso semelhante, Mintzberg (1973) desenvolveu um dos mais referenciados estudos acerca do tema, tendo como problema de pesquisa: o que fazem os administradores? Em termos empíricos, Mintzberg (1973) notou que os gestores por terem uma natureza aberta de trabalho, eram impelidos a executarem uma grande quantidade de trabalho. Tal fato foi constatado em particular junto aos gerentes seniores, os quais não tinham como fugir do trabalho, levando-o muitas vezes para casa e, mesmo no seu tempo livre, tendiam a continuar pensando no trabalho. O autor da pesquisa ainda constatou que o trabalho dos gestores caracterizava-se pela variedade, fragmentação e brevidade; mas também pelo fato de ter atividades de curta duração. Em outros termos, as atividades eram muito variadas, todavia, inexistindo uma continuidade entre elas. Daí, de forma geral, o trabalho dos gestores ser fragmentado, sendo as interrupções um lugar comum. Como consequência da fragmentação e interrupções, Mintzberg (1973) destacou que a superficialidade poderia ser a palavra a definir a principal ocupação dos gestores. Por qual motivo? Como eles se ocupavam de uma infundável quantidade de atividades, tinham muito pouco tempo para o aprofundamento nas tarefas. Ademais, sendo a natureza do

seu trabalho aberta, sendo de sua responsabilidade a realização da estratégia e o processamento da informação, o gestor era impelido a executar uma grande quantidade de trabalho.

Koter (1982) em seu estudo analisou o trabalho de quinze gestores em quinze empresas diferentes. Para ele, os gestores desenvolviam atividades descontinuadas porque tinham por função central controlar e coordenar atividades delegadas. Sua pesquisa ainda confirmou o grande tempo gasto pelos gestores nas atividades de integrarem e interagirem com pessoas; além de constatar que os gestores não se adaptavam tão bem a cargos diferentes daqueles que ocupavam. Constatou-se ainda que os gestores possuíam um conjunto de estratégias e de objetivos pessoais pouco interligados que desenvolviam no primeiro ano no cargo em que atuavam. Para a execução desses objetivos, Koter (1982) observou que os gestores constituíam e mantinham uma rede de relações pessoais, que para ganharem apoio para ascenderem na carreira, quer para se manterem no cargo em situações de dificuldades.

Mintzberg (1990) desenvolveu uma discussão sobre quais eram os fatos e os folclores relacionados à profissão de gestor. Em termos de folclore, ele identificou quatro:

* **Primeiro folclore:** os gestores eram planejadores sistemáticos e reflexivos. O que o autor mencionado observou foi que os gestores apenas respondiam às pressões do trabalho, estando mais orientados à ação e não valorizando as atividades reflexivas.

* **Segundo folclore:** os gestores não tinham tarefas regulares. Verificou-se que os gestores não apenas estavam frequentemente envolvidos em atividades de rotina, mas que também participavam regularmente de cerimônias e de obrigações costumeiras.

* **Terceiro folclore:** os gestores agregavam informações advindas de sistemas formais de gerenciamento. Mintzberg (1990) notou que as comunicações orais eram as que predominavam, sendo empregadas como ferramentas de informação, particularmente os comentários, especulações e fofocas. Explica o pesquisador que eram esses comentários captados pelos gestores que davam pistas para o aproveitamento de oportunidades e/ou a identificação de problemas.

* **Quarto folclore:** o Management, a pouco e pouco estava se tornando uma profissão e uma ciência. Opondo-se a essa premissa, o autor referenciado afirmou que qualquer observação de como trabalham os gestores iria pôr em xeque a ideia de que eles praticavam uma ciência. O que efetivamente acontecia era o uso da intuição e do julgamento por parte dos gestores. E mais: não havia diferenças significativas entre os gestores de hoje e aqueles de um século atrás no que diz respeito aos mesmos procedimentos nas decisões a serem tomadas, mesmo com tantas ferramentas e recursos tecnológicos hodiernamente disponíveis.

Ainda segundo Mintzberg (1990), os gestores desempenhavam três papéis; não necessariamente presentes o tempo todo para todos os gestores. São eles:

* **O papel interpessoal.** Aqui, os gestores participavam de cerimônias de rotina e de deveres, ainda que envolvessem decisões, mas que não eram importantes para o bom funcionamento organizacional. É nesse papel que acontecia a função de líder no sentido de fazer a ligação de contatos na cadeia de comando.

* **O papel informacional.** Devido a sua autoridade formal na organização, os gestores apresentavam um status que lhes facultava acessar e processar informações que buscavam perma-

nentemente. Ademais, por sua rede de contatos, os gestores passavam a ser considerados como sendo o nervo central das empresas.

* **O papel decisor.** Após a obtenção de informações, os gestores as empregavam no processo de tomada de decisão. Assim, eles transformavam-se em supervisores e empreendedores de projetos nos quais aplicavam recursos.

Barabel (2002) realizou uma pesquisa com 110 gestores das maiores companhias francesas com a intenção de mostrar as suas atividades diárias, além de procurar entender o impacto das características de personalidade, além das influências da companhia e do setor de atividade no desenvolvimento das funções dos gestores estudados. A conclusão do autor em tela foi que as atividades quotidianas dos gestores franceses eram similares àquelas analisadas nos EUA e na Europa, ainda que existindo diferenças temporais entre estes estudos. Segundo Barabel (2002), os papéis principais desempenhados pelos gestores foram classificados como: representação externa, animadores, múltiplos papéis, tomadores de decisão com ênfase menor nas atividades de representação externa e tomadores de decisão com pouca ênfase na atividade de liderança.

3. A cultura do management

Foi progressivamente ao longo do século XX que o mundo dos negócios e o management foram moldando a experiência cultural e social das pessoas nas sociedades nas quais estavam inseridos, ocupando os domínios da ciência e tecnologia, literatura e arte. Daí Deeks (1993) afirmar que a cultura contemporânea está se transformando numa cultura de negócios por cinco motivos:

- 1º) As organizações empresariais e instituições vem conseguindo exercer grande influência na vida social.
- 2º) As posições de mais alto prestígio e status social estão sendo preenchidos por homens e mulheres de negócios.
- 3º) As organizações empresariais têm desempenhado um dominante papel no processo de socialização dos indivíduos.
- 4º) As mídias vem reforçando e transmitindo os valores sob a esfera de influência do mundo dos negócios.
- 5º) A linguagem, os símbolos, as ideologias e crenças do mundo dos negócios estão invadindo a esfera cultural, seja do ponto de vista intelectual, material e espiritual.

Mas, o que vem a ser o management? Como parte da contemporaneidade, resulta do encorajamento de controle por parte do progresso científico das mais diversas atividades na realidade, de modo a substituir incerteza e desordem por entendimento e domínio (Parker, 2002; Gergen; Thatchenkerky, 2006).

Parker (2002) procurando descrever a etimologia do vocábulo management conseguiu mostrar a sua gradual expansão de uso: da atividade de treinar cavalos para um sentido mais amplo, ou seja, com tecnologia geral de controle. Ainda segundo os estudos do autor mencionado, o termo pode ser um nome, um verbo ou uma disciplina acadêmica. Como nome, management está relacionado a qualquer indivíduo envolvido na coordenação de pessoas e coisas; implicando

uma conotação positiva de status, poder e qualificação. Na condição de verbo, ele se refere ao que faz essa classe de indivíduos, vinculando-se aos processos de controle e ordenação. Destarte, tudo o que porventura esteja sujeito ao caos pode ser objeto do management. Por último, como disciplina, o management trata do departamento nas universidades, especificamente nas escolas de business, reunindo conhecimentos de comércio, economia, sociologia, tecnologia, psicologia; criando condições para motivar à alta performance, tudo isso partindo da premissa mecanicista do que vem a ser uma organização e de que modo ela deve funcionar.

Ainda para Parker (2002), os três sentidos para management são limitados e perigosos uma vez que desencadeiam a ideia de que ele constitui a mais avançada e melhor forma de organização humana devido aos aspectos de eficiência, transparência, mensurabilidade, precisão e democracia. Por conseguinte, negligenciam-se formas alternativas de organização, como coordenação, participação, democracia ou cidadania. Ademais, transformando o management em uma espécie de dogma, acaba-se levando a ideia para todo lugar, definindo a linguagem cotidiana, o tempo, o emprego de milhões de pessoas; além de reforçar que tanto o controle quanto o progresso necessariamente estão interligados.

Portanto, quando se trata do management, tem-se a criação de inovações em algumas indústrias que, a pouco e pouco, foram sendo incorporadas por outras até formar um amplo modelo de gestão, constituindo uma instituição difundida e de significativa importância, possivelmente em tempo recorde, na história mundial (Chandler, 1998). Acontece que essas práticas modernas de organização e gestão do trabalho, assim como a sua lógica intrínseca, expandiram para além da esfera econômica, berço de origem, espalhando-se pelos mais diversos domínios da vida social (Wood Jr.; Paula, 2002).

Assim, a cultura do management, no amplo sentido antropológico, diz respeito a um complexo conjunto de padrões e códigos que procuram regular a ação humana, quer em termos individuais, quer em termos coletivos; manifestando-se em praticamente todos os aspectos da vida: normas de comportamento, modos de sobrevivência, crenças, criações materiais, instituições, entre outros. Aqui, não se está fazendo uso do conceito de cultura organizacional uma vez que permeia praticamente todas as organizações, concretizando-se na produção de artefatos culturais, tais como revistas, livros, seminários, palestras e outros objetos de consumo encontrados e cultuados no mundo dos negócios.

Tendo como instrumentos as teorias administrativas, a cultura do management se caracteriza por elementos como foco no curto prazo, a lógica do pragmatismo, uma abordagem triunfalista no processo de apresentação de tecnologias gerenciais, a exaltação da novidade, a valorização do adestramento ao invés da aprendizagem, etc. (Barbosa, 2003). Desse modo, pode-se considerar a cultura do management como o arcabouço ideológico do universo empresarial, tendo por eixo a ideia de que o mundo está em constante estado de mudança e, assim, a cultura do management tem por uma de suas atribuições, explicar o que mudou, por quais motivos e o que se deve fazer diante dessa constatação (Barbosa, 2003).

Em suas pesquisas, Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) observaram que essa cultura em alguma medida veio renovar a ideologia do management, caracterizando-se pela dramatização das relações humanas nas empresas, além da valorização da dimensão utilitarista, em detrimento

da dimensão humanista. É essa cultura que está manifesta na retórica dos consultores, na mídia popular de negócios, nas ementas dos cursos gerenciais e de administração, definindo-se como um conjunto de pressupostos compartilhados nas organizações e, em alguma medida, no tecido social, como por exemplo, a visão do indivíduo como empreendedor individual; a crença na sociedade de livre mercado; a exaltação de figuras emblemáticas (gurus, gerentes-heróis); o culto da excelência para o aperfeiçoamento individual e coletivo; a exaltação de símbolos ou palavras de efeito (sucesso, inovação, excelência); não se esquecendo de mencionar a crença em tecnologias gerenciais para a racionalização de atividades organizacionais em grupos, quaisquer que elas sejam (Wood Jr.; Paula, 2002). É nessa linha acerca da cultura do management que Barbosa (2003, p.82) observa:

Dentre os aspectos da cultura de negócios que circulam hoje no meio empresarial, podemos citar o foco sempre no curto prazo; uma abordagem -triumfalista- na apresentação das tecnologias gerenciais, que supostamente conduzem as organizações e seus líderes ao sucesso; a valorização do adestramento em detrimento da aprendizagem; uma visão esquemática da vida organizacional, que surge desbastada de sua complexidade, sob a forma de conceitos monolíticos e reducionistas (...)

Ainda com relação à cultura do management é possível identificar três fenômenos distintos no interior dessa cultura, sendo impactados por ela. São eles:

* **O gerencialismo.** Termo empregado quando se procura referir à ideologia generalizada do management (Parker, 2002). O seu conceito pode ser delimitado pelas consequências sociais de uma visão particular de mundo, enfatizando-se que esse mundo é gerenciável e por isso deve ser gerenciado (Grey, 1996). Assim, o foco não se restringe a quem gerencia, mas no processo de construção social da gerenciabilidade humana. Por conseguinte, o gerencialismo, mais que a dominância de um grupo particular, deve ser compreendido como a colonização de vários domínios por meio do discurso da gerenciabilidade. Como resultado disso, Du Gray (1991) vislumbra que a empresa deixa de ser meramente uma entidade econômica e passa a se tornar no modo como aspectos da vida social, cultural e econômica devem ser programados e problematizados.

* **A cultura do empreendedorismo.** Aqui o reforço da progressiva penetração do mercado em praticamente todas as áreas da vida cultural e social, tornou a organização em uma referência de modelo de governo para a sociedade, além de um modelo de conduta para os indivíduos; algo como a obrigação de todos serem bem-sucedidos apenas se só for por via do empreendedorismo (Ehrenberg, 2010). Para o mundo produtivista, transformar o homem em empreendedor passou, assim, a ser o verdadeiro projeto da sociedade (Gaulejac, 2007). Aqui, a ideia diz respeito a valorizar não apenas as organizações como empreendimentos comerciais, mas também uma forma de atitude empresarial, ou qualquer tipo de projeto ou ação de grupos ou indivíduos que apresentem características ou qualidades empresariais, como autoconfiança, vigor, energia, ousadia, disposição para perseguir metas e correr riscos (Du Gray, 1991). Para esse novo contrato tácito, imperativo é que cada um busque a gestão de si mesmo, cabendo a cada um gerenciar a própria vida, avaliar seu desempenho e fixar objetivos (Gaulejac, 2007). Desse modo, fracasso e sucesso resultam de decisões e ações exclusivamente individuais, pouco levando em consideração que o sucesso muitas vezes está submetido ao acaso, enquanto a origem social continua pesando nas trajetórias (Gaulejac, 2007). Assim, o empreendedorismo constitui um sistema de princípios, tradições, crenças e mitos próprios, tendo a sua sustentação em grupos diferentes, como as univer-

sidades, governos, empresas incubadoras, etc. Na visão de Boava e Macedo (2009) o tradicional *homo economicus* de outrora, paulatinamente estaria sendo substituído pelo *homo entrepreneurus*, expressão cunhada por Uusitalo (2001) e capaz de descrever uma personalidade autoconfiante, dinâmica e com pouca aversão ao risco.

* **O culto da performance.** Este terceiro fenômeno relacionado à cultura do management, segundo Ehrenberg (2010) é tomado como sinônimo de culto da excelência e que vem da confluência de três discursos: o esportivo, caracterizando-se pelo regime da justa competição, na qual apenas os melhores podem vencer; o discurso do consumo, no qual a pessoa aprende a desfrutar de si mesmo, crendo sempre na satisfação de suas necessidades e, por último, no discurso empresarial, em que os homens de negócios não são mais vistos com temor, indiferença ou ódio, mas sim tomados como modelo de conduta ideal, sendo regido por uma nova ética pela qual ser bem-sucedido, ou capaz de vencer, necessariamente passam pela ação de empreender. Aqui, o culto da performance atribui mobilidade à excelência que se tornou gerúndio (Freitas, 2005): não é mais atributo superior ou valor durável; mas sim, um estado nunca definitivo ou uma sequência de posições sempre ascendente, na qual o risco de constantemente ser superado está à espreita.

4. A literatura pop-management e a espetacularização do trabalho gerencial

Como reflexo da cultura do management, o pop-management, também conhecido como literatura popular de negócios, é formado por livros, revistas e outros objetos culturais relacionados ao mundo dos negócios, todavia, de consumo rápido e produzidos pela mídia de negócios, a valorizar, em essência, um tipo de gestor que ao mesmo tempo em que busca o sucesso e o prestígio pelo trabalho que faz, deve preocupar-se em se autorrealizar; remetendo a um indivíduo que consegue viver em grupo, tem a preocupação com a sua espiritualidade, além de se responsável por seu próprio caminho e capaz de impactar a realidade na qual está inserido (Rüdiger, 1996).

Que características são possíveis de serem identificadas na literatura pop-management? De um modo geral, é um gênero que apresenta tanto um apelo emocional quanto técnico, ao combinar os conceitos de management e autoajuda e, por conseguinte, parece conseguir aliviar as tensões psicológicas das pessoas no ambiente de trabalho; mas também tem serventia como uma espécie de guia no que diz respeito às decisões relacionadas com a carreira no mundo dos negócios. Destarte, ao tratar das adversidades do homem moderno em enfrentar os desafios da sua realidade, os livros de autoajuda abarcam uma realidade única, apresentando-se com o compromisso de reproduzir o cotidiano do leitor, tornando de fácil compreensão tudo o que parece, num primeiro momento, de difícil entendimento para a maioria (Bertuolo, 2011).

Dito de outra forma, a literatura pop-management funciona como um manual prático, isto é, um roteiro orientador de como proceder em sociedade. Em termos do profissional inserido em um mundo de mudanças velozes e altamente competitivo, inexistindo tempo para a construção de uma identidade, as dicas sobre como ingressar e permanecer no mercado de trabalho compradas na banca mais próxima apresentam um apelo irresistível e a garantia de um presente promissor (Oltramari; Friederichs; Grzybovski, 2014). Uma possível explicação para esse apelo irresistível? Nos seus estudos, Clarck e Greatbatch (2004) notaram que esse gênero literário é

embalado para ser concreto, de compreensão imediata, além de ter o máximo de impacto juntamente com o apelo de massa.

O crescimento dessa literatura, a partir dos anos 1980, transformou-se numa atividade próspera, chamando a atenção de estudiosos críticos, tais como Wood Jr. e Paula (2002, p.1) que a situam como fazendo parte de - (...) uma indústria emergente e bem-sucedida, assentada em quatro pilares inter-relacionados e que se reforçam mutuamente: (a) as escolas de administração,, (b) as empresas de consultoria, (c) os gurus empresariais e (d) a mídia de negócios-.

Ainda com relação aos conteúdos da literatura pop-management, Furusten (1999) notou que muitos livros de gestão considerados populares pela sua boa aceitação, eram desenvolvidos baseando-se na padronização de conceitos, métodos e modelos de trabalho comercializados pelas consultorias empresariais. O autor mencionado ainda constatou um claro predomínio dos padrões e conceitos norte-americanos de management nos livros populares de gestão; além dos textos fazerem uso indireto de estruturas semelhantes às dos contos infantis e das fábulas, seguindo modelos previsíveis e sequenciais. Como exemplo, no prólogo do texto, os desafios a serem enfrentados; no seu desenvolvimento, a luta pela sobrevivência; a seguir, a solução mágica; no epílogo, a conquista do sucesso e a redenção (Wood Jr.; Paula, 2002). Tem-se assim, as obras populares de gestão como contos infantis para adultos, contribuindo para o compartilhamento das fantasias de poder e, conseqüentemente, reforçando o processo de gestão das paixões e da subjetividade nas empresas (Wood Jr.; Paula, 2002a). Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) explicam que para os problemas substanciais abordados pelos autores do pop-management, as propostas de soluções são simples, via construções simbólicas, dando a impressão de que, fazendo uso de discursos e recursos narrativos próximos à realidade do leitor, tanto a compreensão da questão, quanto a tomada de decisão ficam mais fáceis.

Em que medida as práticas de gestão apresentadas, detalhadas e divulgadas na literatura pop-management podem estar contribuindo para a espetacularização do trabalho gerencial nas organizações? Contemporaneamente, a impotência humana no mundo do trabalho é revelada com toda a sua força (Silva; Merlo, 2007) à medida que cada vez mais o conceito de competência é colocado em voga (Dutra, 2001; Ruano, 2003), exigindo-se cada vez mais do ser humano em termos de perfeição. A literatura pop-management detalha o espetáculo que é a busca por ser um -super-homem- ou o -homem-camaleão- (Caldas; Tonelli, 2002). O primeiro é apresentado como alguém capaz de reunir em si mesmo todas as qualidades essenciais capazes de garantir o sucesso estrondoso e completo; por conseguinte, incapaz de errar por apresentar um alto grau de eficiência e que não possa esboçar a possibilidade de falha humana. -O homem-camaleão tende a ser mais submisso, sempre experimentando novidades e técnicas da moda, integral e ansiosamente, na tentativa de lidar com a incerteza à sua volta e de responder à ansiedade que o domina-(Caldas; Tonelli, 2002, p.132). Aqui, trata-se do homem em busca de exemplos perfeitos de sucesso e fórmulas mágicas assim como insaciavelmente faz compras (Bauman, 2001). Emerge nesse esforço de espetacularização do trabalho gerencial a figura do guru, com o -discurso mestre da correção- e sendo alguém com excelente reputação, categoricamente afirmando e propagandeando um modo determinado e certo de fazer as coisas, auxiliando o gestor em sua caminhada rumo aos píncaros do mundo dos negócios.

5. Considerações finais

Em seus estudos Macagnan (2005) discorre sobre como o sistema de gestão pós-moderno tem se amparado nos aspectos do controle, crescente racionalização e colonização dos funcionários, de seus valores e comportamentos. Tudo isso contribuiu para um aumento nos níveis de exigências quanto ao que esperar do trabalhador nesse mundo pós-moderno. Ainda segundo o autor mencionado, para haver controle, há que se delegar; por sua vez, para se delegar, há que se cercar de funcionários e gestores com alto grau de confiabilidade e de qualidade; capazes de cultivarem e exemplificarem valores como disciplina, trabalhos em equipe, cumprimento de metas, resultados e eficiência (Silva, 2004). Não à toa a presença da necessidade de controlar e dominar em um ambiente de trabalho incerto por meio da (...) submissão desencantada do homem pós-moderno aos ritmos da produção fordista- (Silva, 2004, p.5) tornam a vida laboral permeada por dificuldades e sofrimentos uma vez que os desejos individuais são desconsiderados e a subjetividade do indivíduo passa para o segundo plano no mundo do trabalho (Bauman, 2001).

Cavedon e Lengler (2005) complementam esse ponto de vista ao notarem que a mutilação do -eu- no ambiente das organizações contemporâneas oprime o funcionário nos mais diversos níveis hierárquicos, a ponto de sua única saída ser, efetivamente, a busca pelas ilusões comercializadas em massa pela mídia de negócios: -(...) a opressão, o poder dos dirigentes organizacionais, sustentado pela coerção de que um desvio de rota pode acabar em demissão, sufoca, anula, repercute ao nível de saúde mental do trabalhador, a submissão mantém o -eu em série estagnado- (p.65). Assim, a literatura pop-management que guarda em si as peculiaridades da auto-ajuda pura e simples (Paula; Wood Jr., 2002), agrega fórmulas que de forma espetacular prometem transformar o gestor ou funcionário que tem baixa autoestima, que sofre, que se sente pequeno e impotente (Bauman, 2001); no -super-homem- ou no -homem-camaleão- que as empresas procuram para os seus quadros funcionais.

Inquestionavelmente, as tecnologias gerenciais têm a sua importância para a produtividade e competitividade organizacionais; bem como a sua divulgação e compartilhamento através da literatura popular de negócios. O que não parece razoável é homogeneizar o trabalho gerencial em manuais práticos cujos conteúdos são de uma inquestionabilidade quase religiosa; verdades espetacularmente difundidas de forma reducionista, prescritiva e como novidades revolucionárias nos livros, palestras, cursos, blogs e projetos de consultoria dos -gurus-, junto a quem os gestores deveriam manter sempre o senso crítico da realidade do seu trabalho e ambiente organizacional. E também um estado de vigilância ativo diante da literatura pop-management comercializada nos supermercados de ideias prontas no que diz respeito ao cerceamento de sua criatividade e capacidade de julgamento da realidade; ao seu embotamento intelectual, via esvaziamento de sua capacidade de reflexão e, por último, ao seu adestramento sutil através de mantras gerenciais para o -fazer acontecer aqui e agora-; -ser moderno e inovador-; -acompanhar as últimas tendências do mercado-; -ter liderança positiva e resiliente-, etc.

Referências

BARABEL, M. The functions of executive in France. **18th EGOS**, Barcelona, *mimeo*, 2002.

- BARBOSA, L. Ponto crítico: conhecimento ou adestramento? **RAE Executivo**, v. 1, n.2, p.80-84, 2003.
- BARNARD, C. **As funções dos executivos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2001.
- BERTUOLO, C. Literatura de autoajuda: aproprio-me, logo existo! **Revista de Mestrado em Letras, Linguagem, Discurso e Cultura**, v.2, n.1, p.77-94, 2011.
- BOAVA, D.L.T.; MACEDO, F.M.F. Sentido axiológico do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 33., 2009. São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo [s.n.], 2009.
- CALDAS, M.P.; TONELLI, M.J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: FREITAS, M.E.; MOTTA, F.C.P. (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- CARLSON, S. **Executive behaviour**. Uppsala, Sweden: Textguppen I Uppsala AB, 1951.
- CARNEIRO, A.M.M. Teorias organizacionais: do ceticismo à consciência crítica. **Revista de Administração Pública**, v.29, p.51-70, 1995.
- CARVALHO, J.L.F.; CARVALHO, F.A.A.; BEZERRA, C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.8, n.3, p.535-549, 2010.
- CAVEDON, N.R.; LENGELER, J.F.B. Desconstruindo temas e estratégias da administração moderna: uma leitura pós-moderna do mundo de Dilbert. In: CAVEDON, N.R.; LENGELER, J.F.B. **Pós-modernidade e etnografia nas organizações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.
- CHANDLER, A.D. Os primórdios da -grande empresa- na indústria norte-americana. In: McCRAW, T.K. (Org.). **Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CLARCK, T.; GREATBATCH, D. Management fashion as image-spectacle: the production of best-selling management books. **Management Communication Quarterly**, v.17, n.3, p.396-424, 2004.
- DEEKS, J. **Business and the culture of enterprise society**. Westpost: Quorum Books, Connection, 1993.
- DU GRAY, P. Enterprise culture and the ideology of excellence. **New Formation**, v.14, p.45-61, 1991.
- DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2001.
- EHRENBERG, A. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa**. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2010.
- ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável? **RAE - eletrônica**, v.5, n.1, p.1-14, 2006.
- FAYOL, H. **Administração Geral e Industrial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1976.
- FREITAS, M.E. **Análise organizacional**. In: VIEIRA, F.O.; MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2013.

- FREITAS, M.E. Existe uma saúde moral nas organizações? **Organizações & Sociedade**, v.12, n.32, p.13-27, 2005.
- FURUSTEN, S. **Popular management books**: how they are made and what they mean for organizations. London: Routledge, 1999.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- GERGEN, K.J.; THATCHENKERY, T. Organizational science and the promises of postmodernism. In: HOSKING, D.M.; McNAMME, S. **The social construction of organization** [S.1]: Liber & Copenhagen Business School Press, 2006.
- GREY, C. Towards a critique of managerialism: the contribution of Simone Weil. **Journal of Management Studies**, v. 33, n.5, p.591-612, 1996.
- KOTTER, J. **The general managers**. New York: The Free Press, 1982.
- MACAGNAN, C.B. Pós-modernidade e as organizações empresariais contemporâneas. In: CAVEDON, N.R.; LENGELER, J.F.B. **Pós-modernidade e etnografia nas organizações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.
- MENDES, D. O caleidoscópio: modismo e pós-modernidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE A. **Os bruxos da administração**: como entender a babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**, 6 (8), 15-43, 1990.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.
- MOTTA, F.G. Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. **São Carlos, 2000. (Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo)**.
- MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos Estudos Organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v.11, n.4, 2013.
- OLTRAMARI, A.P.; FRIEDERICHS, B.P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.12, n.1, p.112-130, 2014.
- PARKER, M. **Against management**. Cambridge: Polity Press, 2002.
- PAULA, A.P.P. **Estilhaços do real**: o ensino da Administração em uma perspectiva Benjaminiana. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- PAULA, A.P.P.; WOOD JR, T. Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. In: EnANPAD, 2002. Anais do EnANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2773>. Acesso em: 14 ago. 2020.

- RUANO, A.M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. São Paulo: ABRH -Nacional, 2003.
- RÜDIGER, F.R. **Literatura de auto-ajuda e individualismo**. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul, 1996.
- SAYLES, L. **Managerial behaviour**. New York: McGraw-Hill, 1964.
- SILVA, P.C.; MERLO, A.R.C. Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. **Psicologia Ciência e Profissão**, v.1, n.27, 132-147, 2007.
- SILVA, M.R. Nunca subestime uma ideia radical ou O homem obsessivo capitalista pós-moderno. In: **X Simpósio de pesquisa em comunicação da Região Sudeste** - SIPEC do INTERCOM -Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares e da Comunicação, 7-8 dez. 2004, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro -RJ. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/handle/1904/19630> Acesso em 22 nov. 2022.
- STEWART, R. **Managers and their jobs**. London: McMillan, 1967.
- TERENCE, A.C.F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. **São Carlos, 2002. (Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo).**
- UUSITALO, R. Homo entrepreneurus? **Applied Economics**, v.33, p.1631-1638, 2001.
- WILLMOTT, H. Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. **Journal of Management Studies**, 21 (3), 348-368, 1984.
- WOOD JR., T.; TONELLI, M.J.; COOKE, B. A colonização e a neo-colonização dos recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v.51, n.3, p.232-243, maio/jun. 2011.
- WOOD JR., T.; DE PAULA, A.P.P. A mídia especializada e a cultura do management. **O&S Organizações & Sociedade**, v.13, n.38, p.73-89, jul./set. 2006.
- WOOD JR., T.; DE PAULA, A.P.P. **Pop-management**: a literatura popular de gestão no Brasil [São Paulo]: Fundação Getúlio Vargas–Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002. (Relatório de pesquisa, 3/2002).
- WOOD JR., T.; DE PAULA, A.P.P. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações & Sociedade**, v.9, n.29, p.39-51, 2002a.
- WOOD JR., T. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

CAPÍTULO 2

RESILIÊNCIA COMPETITIVA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE O BLOCO DA LIGA ÁRABE E A COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DO BRICS

Alexander Willian Azevedo

1. Considerações introdutórias

A resiliência competitiva emerge como um fator essencial na manutenção da estabilidade econômica e no enfrentamento de desafios presentes no ambiente competitivo contemporâneo. No contexto da Liga Árabe e do Brics, a necessidade de adaptabilidade e solidez frente às flutuações econômicas, políticas, sociais e às demandas do mercado é premente (García, 2021).

A ampla volatilidade dos mercados industriais, consumidores, governamentais e a interdependência econômica, a capacidade de se adaptar a mudanças tornou-se um diferencial competitivo na sobrevivência e no crescimento econômico dos países. Neste sentido, a resiliência competitiva configura na manutenção da competitividade global (Ramos; Rocha; Zahreddine, 2021).

Nos países pertencentes à Liga Árabe, a resiliência econômica é um fator primordial devido à exposição a variáveis como a volatilidade dos preços do petróleo, instabilidades políticas, e dependência de um único recurso para receitas (Guerrero, 2020). A diversificação econômica torna-se, portanto, um desafio que demanda resiliência e estratégias sólidas para enfrentar a incerteza (Acosta *et al*, 2024).

Por outro lado, os países do Brics é uma cooperação entre cinco países—Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul—enfrentam desafios distintos, como a necessidade de transformar seus sistemas produtivos e ajustar-se a um novo contexto global de concorrência, principalmente em meio à busca por inovação e ao desenvolvimento tecnológico (González *et al*, 2024). A resiliência nesse contexto implica adaptabilidade para manter a competitividade frente a essas mudanças (Guerrero, 2023).

A interconexão entre a resiliência e competitividade se torna mais evidente em um ambiente global volátil, no qual fatores geopolíticos e comerciais desempenham papéis significantes na definição das relações comerciais entre os países. A resiliência, portanto, não apenas sustenta, mas também impulsiona a competitividade, facilitando a navegação por tempos turbulentos (Simonoff, 2023).

A contínua incerteza global, intensificada por eventos imprevisíveis, como crises econômicas e pandemias, torna a resiliência competitiva um fator essencial para a manutenção do progresso econômico e social nos países da Liga Árabe e nos integrantes do Brics (Flores, 2023).

Os países da Liga Árabe enfrentam desafios significativos em meio a uma economia altamente dependente de *commodities*, particularmente o petróleo. A volatilidade dos preços do petróleo afeta a estabilidade econômica dos vinte e dois países deste bloco, resultando em desafios para a diversificação econômica e a sustentabilidade financeira (Acosta *et al*, 2024).

Para o Brics, um dos desafios competitivos centrais é a necessidade de promover o crescimento econômico sustentável e inclusivo, e obter vantagens competitivas. Apesar do rápido desenvolvimento, a desigualdade persiste, demandando políticas que direcionem os benefícios do crescimento para uma distribuição mais equitativa (Oliveira; Uziel; Rocha, 2017).

A busca por inovação e a transformação dos sistemas produtivos representam desafios significativos para o Brics, especialmente em um contexto global de competitividade intensificada. A capacidade de adotar tecnologias avançadas e estimular a inovação tornou-se crucial para manter a competitividade no cenário internacional (Barros, 2021).

Outro desafio competitivo para ambos os blocos é a necessidade de enfrentar os impactos das mudanças climáticas e avançar em direção a economias mais sustentáveis. As pressões ambientais e a urgência de reduzir a pegada de carbono demandam ações coordenadas para enfrentar os desafios da sustentabilidade (Flores, 2023).

Diante deste contexto, o objetivo deste estudo foi de realizar uma análise comparativa da resiliência competitiva entre o bloco da Liga Árabe e as parcerias dos países do Brics, visando destacar os desafios comuns enfrentados, além de apontar as particularidades e diferenças entre as abordagens adotadas para promover a resiliência competitiva.

2. Teorias associadas à resiliência econômica e competitividade

A resiliência competitiva é frequentemente conceituada como a capacidade das organizações se adaptarem, resistirem e se recuperarem de choques, incertezas e desafios, mantendo ou melhorando sua posição competitiva.

A teoria da resiliência enfatiza a importância de sistemas econômicos serem capazes de absorver choques e perturbações, bem como de se adaptar e aprender com essas experiências para se fortalecerem no futuro (Auozani *et. al*, 2018).

No contexto econômico, a resiliência pode ser vista como a habilidade de um sistema econômico manter suas funções básicas e absorver alterações de conjunturas de instabilidades, sem perder sua estrutura fundamental (Brunnermeier, 2021). Esta perspectiva destaca a importância da continuidade e estabilidade nas operações econômicas mesmo em face de adversidades.

A competitividade econômica, por sua vez, diz respeito à capacidade de uma nação ou bloco de países produzirem bens e serviços que satisfaçam as necessidades do mercado local, regional e global, mantendo ou aumentando o padrão de vida de sua população (Porter, 2004). É uma combinação complexa de variáveis que determinam a capacidade de um país de atrair e manter investimentos, promover inovação e avanço tecnológico.

No âmbito da resiliência competitiva, há a interseção entre a capacidade de adaptar-se frente instabilidade e manter a competitividade, ou seja, é a interação entre a resiliência como capacidade de resistir a mudanças de cenários e a competitividade como *know-how* de sustentar ou melhorar a posição no mercado global (Roepke, 2021).

A resiliência competitiva também relaciona com a habilidade de prever, prevenir e responder a riscos, sejam de origem econômica, ambiental, comercial ou política, visando lidar com estas ações de maneira eficaz, mantendo a posição no mercado (Schmidt; Thatcher, 2013).

A junção destes conceitos ressalta a importância da resiliência para a competitividade, especialmente em um cenário global marcado por incertezas, desafios e mudanças constantes. A capacidade de adaptar, responder e prosperar em meio a turbulências econômicas é essencial para manter a competitividade (Brunnermeier, 2021).

Se a informação é o poder, a inteligência competitiva é a chave para desbloquear esse poder, onde a resiliência competitiva, em um contexto global, é uma resposta ativa e proativa às mudanças e incertezas, permitindo que empresas, indústrias e economias se adaptem, inovem e prosperem em tempos de desafios. O conceito está intrinsecamente ligado em saber lidar com adversidades e, ao mesmo tempo, manter ou aumentar a posição de competitividade no mercado (Auoarani *et. al*, 2018).

A resiliência econômica é uma necessidade premente para enfrentar choques sistêmicos, sejam eles originados por desastres naturais, mudanças políticas, crises financeiras ou outros eventos imprevisíveis (Simonoff, 2023). A resposta eficaz a esses desafios, através de políticas e estratégias robustas, é essencial para a manutenção da competitividade.

A resiliência econômica indica, segundo Auoarani *et al.* (2018), que aprendizagem contribui para a evolução e aprimoramento das estratégias adotadas, visando fortalecer a competitividade.

A abordagem da resiliência competitiva destaca a inovação, diversificação e investimentos estratégicos como pilares essenciais para a manutenção da competitividade em contextos voláteis (Roepke, 2021). As economias que conseguem se adaptar rapidamente a mudanças e incertezas têm maiores chances de se manterem competitivas.

A capacidade de identificar oportunidades e desafios e de atuar com flexibilidade e agilidade é fundamental para sustentar a competitividade em longo prazo (Brunnermeier, 2021). Essa capacidade adaptativa permite a exploração de novos mercados, o desenvolvimento de produtos inovadores e a conquista de vantagens competitivas.

2.1 Contexto da Liga Árabe e do Brics: desafios econômicos, políticas e estratégias.

Os países que compõem a Liga Árabe enfrentam uma gama de desafios econômicos, desde a alta dependência dos recursos naturais, particularmente do petróleo, até coações militares, civis e religiosos resultantes de instabilidades políticas na região. Essa dependência em setores específicos e a volatilidade dos preços do petróleo expõem a vulnerabilidade econômica dessas nações (Milan; Ferabolli; Gonçalves, 2023).

A diversificação econômica tem sido uma prioridade na agenda econômica dos países árabes. No entanto, a implementação dessas estratégias enfrenta obstáculos, como resistência a reformas, falta de diversidade na estrutura econômica e desafios em atrair investimentos para setores não relacionados ao petróleo (Worrall, 2017).

A estagnação da produtividade, somado a dependência excessiva do setor público, são desafios fundamentais enfrentados por esses países. Há uma necessidade premente de fomentar a inovação, promover o setor privado e diversificar as bases econômicas para impulsionar o crescimento sustentável e mitigar riscos econômicos (Ferabolli, 2016).

Por outro lado, os países que integram o Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) têm buscado expandir suas economias e destacando ativamente no cenário econômico global (Stuenkel, 2020). No entanto, enfrentam desafios próprios, como a necessidade de impulsionar a inovação e a tecnologia para manter a competitividade em setores estratégicos.

A desigualdade de renda, a falta de infraestrutura e problemas sociais persistentes são obstáculos que requerem atenção dos países do Brics. O desafio da distribuição equitativa dos ganhos do crescimento econômico é crucial para a estabilidade social e a sustentabilidade no longo prazo (Guerrero, 2023).

A transformação dos sistemas produtivos para um modelo mais diversificado e voltado para a inovação é uma prioridade para esses países. A capacidade de investir em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento é crucial para manter a competitividade em um cenário econômico global cada vez mais dinâmico (Balcilar *et. al*, 2019).

Os blocos econômicos da Liga Árabe e do Brics enfrentam desafios distintos, mas também compartilham certas pressões e necessidades, como a importância da diversificação econômica, da inovação e da busca por resiliência em face de incertezas globais (Brown; Brown, 2016).

Os países da Liga Árabe enfrentam não apenas desafios econômicos, mas também desafios políticos, com questões relacionadas a instabilidades regionais e confrontos geopolíticos. Estas situações criam um ambiente que dificulta o desenvolvimento de estratégias de crescimento e atração de investimentos (Rodríguez, 2019).

Em contrapartida, a cooperação econômica e política entre os países do Brics tem buscado fortalecer as relações comerciais, por meio de acordos bilaterais e multilaterais. Esta cooperação visa a potencializar o crescimento econômico e a influência coletiva no cenário global (Guerrero, 2023).

A diversidade cultural e as diferenças estruturais entre os países da Liga Árabe e o BRICS refletem-se nos desafios enfrentados. Enquanto os países árabes buscam reduzir a dependência do petróleo e melhorar a inovação, os países do Brics enfrentam desafios no desenvolvimento de setores estratégicos e no equacionamento da desigualdade social (Acosta *et al*, 2024).

As políticas de incentivo à inovação e ao empreendedorismo é cada vez mais conectados à competitividade e o crescimento econômico sustentável. Os países da Liga Árabe e do Brics têm buscado fortalecer suas bases econômicas por meio do fomento à inovação, desenvolvimento de tecnologia, parcerias comerciais, investimentos mútuos reforçando a competitividade em escala global (Rubbo, P.; Picinin, C. T.; Pilatti; 20021).

Esta interação e aprendizado entre diferentes países são fundamentais para a construção de estratégias eficazes, permitindo a adaptação a mudanças globais e contribuindo para o fortalecimento da resiliência competitiva nos diferentes contextos econômicos (Rodríguez, 2019).

Figura 1–Constituição da Liga dos Estados Árabes



Fonte: Organisational Structure and Council (2024).

A Liga dos Estados Árabes é uma organização regional que reúne vinte e dois (22) países atualmente, e foi fundada em 1945 com objetivo de fortalecer as relações entre os estados árabes e promover a cooperação em diversas áreas, incluindo econômica, política, cultural e social (Karasik; Wehrey; Strom, 2016).

A Liga Árabe busca a diplomacia regional e internacional, incentivando a unidade e a solidariedade entre os países membros, com a missão de promover a estabilidade política e econômica na região do Oriente Médio e do Norte da África, buscando soluções para conflitos e problemas regionais (Guerrero, 2023).

A organização tem em seu histórico a mediação e o apoio a esforços de resolução de conflitos na região, buscando fortalecer o diálogo e a cooperação em questões socioeconômicas e culturais (Worrall, 2017).

Os desafios enfrentados pela Liga Árabe são multifacetados, variando desde instabilidades políticas internas até confrontos externos e tensões geopolíticas. Os países membros têm economias diversificadas e, em muitos casos, são dependentes da exportação de petróleo, o que os torna vulneráveis a flutuações nos preços do petróleo (Organisational Structure and Council, 2024).

Vale destacar que as diferenças políticas e rivalidades entre os estados membros têm impacto na capacidade da Liga Árabe em promover, efetivamente, a cooperação mútua nos setores econômicos, que prejudica a tomada de decisões coletivas, a eficácia das ações conjuntas e estratégias para resolver questões regionais (Milan; Ferabolli; Gonçalves, 2023).

A organização também enfrenta desafios em seu papel de promoção da segurança regional, especialmente em lidar com conflitos e insurgências em regiões do Oriente Médio e do Norte da África. As tensões e conflitos em países como a Síria, Líbia, Iêmen e Palestina representam um desafio significativo para a estabilidade regional (Acosta, 2024).

Em meio a esses desafios, a Liga dos Estados Árabes continua a ser uma voz influente na região, buscando promover a estabilidade, segurança e o desenvolvimento em um contexto complexo e multifacetado. A busca por consenso e a cooperação entre os estados membros são essenciais para enfrentar os desafios e fortalecer a influência da organização na região (Karasik; Wehrey; Strom, 2016).

Já o Brics, coletivamente, representa uma parcela significativa da economia mundial e têm demonstrado um crescimento econômico expressivo nas últimas décadas, destacando-se pelo seu papel no comércio internacional e na geopolítica (González *et al*, 2024).

As economias do Brics, embora sejam diversificadas, têm desafios comuns. Estes incluem a redução das desigualdades sociais e econômicas, a promoção do desenvolvimento sustentável, a busca por uma voz conjunta e coordenada para impactar positivamente o cenário global em participações de fóruns internacionais (Stuenkel, 2020).

A inovação e o avanço tecnológico têm sido a prioridade para os países do Brics, que buscam melhorar suas posições no mercado global através de coesão interna e o alinhamento de estratégias entre os países membros. Essas nações têm direcionado esforços para fomentar a inovação tecnológica e a pesquisa em setores estratégicos (Becard; Barros-Platiau; Oliveira, 2015).

As relações comerciais entre os países do Brics têm crescido consideravelmente, impulsionando o comércio e as relações internacionais, buscando estratégias conjuntas para enfrentar desafios econômicos (Arbache, 2011).

A colaboração financeira tem sido fortalecida tanto em acordos bilaterais quanto multilaterais. Vários bancos chineses têm estabelecido presença no Brasil, enquanto o Banco do Brasil inaugurou sua primeira agência em Xangai em maio de 2014, tornando-se o primeiro banco latino-americano a fazê-lo na China (Fernandes; Cardoso, 2017).

Em 2013, foi firmado um acordo para troca de moeda local, com o objetivo de proteger o comércio bilateral em momentos de crise econômica. Em junho de 2015, Brasil e China decidiram criar o Fundo Brasil-China para Expansão da Capacidade Produtiva, avaliado em US\$ 20 bilhões (Fernandes; Cardoso, 2017).

Esse fundo tem como finalidade promover investimentos em diversas áreas, como infraestrutura, logística, energia, mineração, manufatura e agricultura, conforme estabelecido no Acordo-Quadro para o Desenvolvimento do Investimento e Cooperação na área de Capacidade Produtiva entre o Ministério do Planejamento e a Comissão Nacional de Desenvolvimento e Re-

forma da China (NDRC, sigla em inglês). Esse acordo foi assinado durante a visita do Primeiro-Ministro Li Keqiang ao Brasil em maio de 2015 (Rubbo; Picinin; Pilatti, 2021).

A Rússia mantém a posição de maior parceiro comercial do Brasil na região da Europa Oriental, e o volume de comércio entre os dois países atingiu US\$ 5,3 bilhões em 2017, representando um aumento de mais de 20% em comparação com 2016. Novos acordos relativos à facilitação do comércio e investimentos estão sendo estabelecidos, o que pavimenta o caminho para um aprofundamento das relações comerciais. Ambas as nações estão comprometidas em alcançar a meta de US\$ 10 bilhões em trocas comerciais (Balcilar *et. al.*, 2018)

Já a Índia, segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), as trocas comerciais com o Brasil ganharam notoriedade nos números, onde menos de US\$ 500 milhões nos anos 2000 aumentou para cerca de US\$ 7,7 bilhões em 2010 de participação indiana no comércio exterior brasileiro (Câmara de Comércio Brasil-Índia, 2019).

Além dos aspectos econômicos, o Brics tem procurado coordenar ações em questões de segurança, meio ambiente, desenvolvimento sustentável e busca de soluções conjuntas para desafios globais (Oliveira; Uziel; Rocha, 2017).

2.2 Resiliência econômica dos países nos blocos da Liga Árabe e BRICS

Estudos realizados por Schmidt; Thatcher (2013), Roepke (2021), Simonoff, (2023), sobre a resiliência econômica dos países membros da Liga Árabe e dos Brics, examinaram como estes enfrentaram os desafios econômicos e geraram estratégias para recuperarem de choques de ameaças e incertezas. Estas pesquisas destacaram a importância de compreender cenários políticos e econômicos e suas cadeias de produção local, regional e global.

No contexto da Liga Árabe, a resiliência econômica tem sido tema de estudos que investigam a dependência dos recursos naturais, em particular do petróleo, e as consequências dessa dependência para a estabilidade econômica. Estas pesquisas ressaltam a importância da diversificação econômica para mitigar o impacto da volatilidade dos preços do petróleo (Rodríguez, 2019).

Os estudos comparativos entre os países da Liga Árabe e os integrantes dos Brics têm explorado a diversidade e a complexidade das estratégias adotadas para promover a resiliência econômica, destacando o investimento em setores de alto valor agregado e as políticas de inovação tecnológica como estratégias para redução da dependência de setores específicos e competitividade no longo prazo (Stuenkel, 2020; García, 2023).

Outra área de interesse nas análises comparativas é a questão da infraestrutura e desenvolvimento humano nos países da Liga Árabe e do Brics. Estudos de Karasik, Wehrey, Strom (2016) e Simonoff (2023) apontam que o investimento em infraestrutura e educação é essencial para aumentar a resiliência econômica e competitividade, e o fortalecimento do capital humano para lidar com desafios socioeconômicos e alcançar crescimento sustentável frente aos desafios como a desigualdade e a distribuição de renda.

A redução da desigualdade e uma distribuição mais equitativa dos ganhos econômicos são fatores determinantes para a estabilidade e o crescimento econômico adaptável para enfrentar

a volatilidade econômica global, lançando luz sobre a complexidade dos desafios enfrentados pelos países membros da Liga Árabe e do Brics (Bafoil, 2013).

3. Procedimentos metodológicos

O procedimento metodológico adotado no estudo foi a pesquisa bibliográfica na literatura especializada sobre competitividade dos blocos econômicos da Liga Árabe e Brics, que inicialmente, foi realizada uma extensa pesquisa no Portal de Periódicos Capes, bibliotecas virtuais e repositórios científicos, abrangendo publicações sem recorte temporal. A seleção utilizou como critério as palavras-chave como “completividade”, “inteligência competitiva”, “bloco econômico”, “liga árabe” e ‘brics’, que foram fundamentais para identificar a literatura mais pertinente.

Uma vez coletadas as fontes, os artigos e livros passaram por uma análise detalhada. Os estudos foram categorizados com base em critérios como a relevância para a temática do artigo, o contexto histórico e geográfico, e a qualidade do método de pesquisa empregado. Essa categorização permitiu agrupar os estudos em seis (6) indicadores temáticos.

A análise dos estudos também considerou a evidência empírica apresentada em cada fonte, bem como as principais conclusões e argumentos. A literatura selecionada foi analisada criticamente à luz dos objetivos do estudo, proporcionando uma revisão abrangente e aprofundada da resiliência competitiva. Ao adotar essa abordagem metodológica, o estudo se baseou em uma sólida base de evidências e pesquisa, o que contribuiu para uma revisão de literatura integrativa e sistemática.

Desta forma, a condução da revisão crítica da literatura existente, foi incorporado os estudos acadêmicos e fontes contemporâneas, na busca de traçar a abordagem qualitativa por pesquisa bibliográfica na construção de uma compreensão detalhada e contextualizada da resiliência, enfatizando as estratégias, políticas e desafios enfrentados pela Liga Árabe e o Brics.

4. Discussão dos resultados

Os resultados deste estudo forneceram *insights* importantes para a compreensão da dinâmica econômica e estratégias implementadas pela resiliência. Na Liga Árabe, conforme supracitado na revisão de literatura, à sua dependência com o petróleo conduz a desafios econômicos constantes, devido à volatilidade dos preços das *commodities*. Essa vulnerabilidade destaca a urgência de estratégias de diversificação econômica para reduzir a exposição a choques externos (Worrall, 2017).

Em contraste, o Brics, em destaque a China e a Índia, têm adotado estratégias proativas de diversificação, investindo em setores não relacionados com *commodities* (Jesús, 2022). Isso ressalta a importância da inovação e da adaptação a novas tendências econômicas para construir resiliência competitiva.

A questão da instabilidade política emergiu como um fator crítico na discussão dos resultados. Diversos países do bloco da Liga Árabe enfrentam desafios decorrentes de conflitos regionais e instabilidade política interna, afetando a implementação eficaz de estratégias econômicas (Bhutto, 2008). A política de estabilidade é vital para sustentar reformas e garantir um ambiente propício ao desenvolvimento econômico sustentável.

As disparidades socioeconômicas identificadas na análise destacam a necessidade de políticas inclusivas e medidas de redistribuição de recursos para garantir que o crescimento econômico seja equitativo. Isso implica uma reflexão sobre estratégias que promovam a inclusão social, ao mesmo tempo em que fortalecem a resiliência econômica.

A discussão dos resultados aponta para a necessidade da cooperação regional como um caminho possível para aprimorar a resiliência competitiva. A troca de conhecimentos e melhores práticas entre os membros da Liga Árabe podem fortalecer a resiliência, proporcionando soluções conjuntas para desafios econômicos comuns (Acosta, 2024). Da mesma forma, o Brics pode explorar oportunidades para uma maior cooperação, consolidando esforços para enfrentar desafios globais e regionais (Guerrero, 2023).

A questão da inovação e tecnologia surge como um ponto-chave na discussão dos resultados. O Brics demonstrou uma resiliência construída sobre a capacidade de adaptação às mudanças no cenário econômico global, com investimentos substanciais em pesquisa e desenvolvimento (Brown; Brown, 2016). Este destaque sugere que a promoção contínua da inovação é essencial para aprimorar uma resiliência competitiva.

A capacidade de adaptação a choques externos também se torna evidente para resiliência com estratégias que permita resposta rápida às mudanças nas condições globais. Isso implica constante revisão e ajuste de políticas econômicas para garantir a flexibilidade necessária diante de cenários dinâmicos (Brunnermeier, 2021).

Os resultados também indicam a necessidade de reformas institucionais para criar um ambiente regulatório que promova a resiliência econômica. A eficácia das políticas depende da capacidade das instituições em implementá-las de maneira eficiente dinâmico (Brunnermeier, 2021). Reformas nesse sentido podem envolver a simplificação de processos, redução da burocracia e aumento da transparência.

A integração de estratégias de sustentabilidade nos planos de desenvolvimento econômico também surge como uma consideração crucial para discussão. A resiliência competitiva deve ser equilibrada com considerações ambientais e sociais para garantir um crescimento sustentável (Auozani, 2018).

Em termos de implicações práticas, a necessidade de políticas econômicas mais adaptáveis e inclusivas para promoção da diversificação econômica, o investimento contínuo em inovação, a busca de maior estabilidade política e a cooperação regional como medidas que podem fortalecer a resiliência competitiva. Esses caminhos estratégicos podem ser adaptados para atender às especialidades, acompanhando a diversidade de desafios e oportunidades enfrentadas pela Liga Árabe e pelo Brics.

QUADRO 1–Comparação de Indicadores de Resiliência Competitiva e Econômica entre a Liga Árabe e os integrantes dos Brics

Indicadores	 <p>Liga Árabe</p>	
 <p>Crescimento Econômico e PIB:</p>	<p>Os países da Liga Árabe dependem fortemente dos setores de petróleo e gás para suas receitas. Como resultado, o crescimento econômico e o PIB estão intimamente ligados à flutuação dos preços desses recursos no mercado internacional (Rodríguez, 2019).</p>	<p>Os países do Brics, particularmente a China e a Índia, têm registrado taxas de crescimento econômico mais robustas em comparação com os países da Liga Árabe. Esta diferença no desempenho econômico reflete o impacto de políticas de desenvolvimento e estratégias de diversificação econômica (Barros, 2021).</p>
 <p>Diversificação de Setores:</p>	<p>Os países da Liga Árabe são frequentemente dependentes das exportações de petróleo, o que os torna mais suscetíveis à volatilidade dos preços das <i>commodities</i> (Ferafolli, 2016).</p>	<p>Em contrapartida, o Brics, como a China, tem investido em uma gama mais ampla de setores econômicos, reduzindo sua dependência de uma única indústria (Véras, 2023).</p>
 <p>Inovação e Tecnologia:</p>	<p>A Liga Árabe tem investido para promover inovação devido à dependência histórica de setores como petróleo e gás. Os países, como os Emirados Árabes Unidos e a Arábia Saudita, têm feito investimentos substanciais em ciência, pesquisa e inovação, visando diversificar suas economias e reduzir a dependência de recursos naturais (García, 2023).</p>	<p>Os países do Brics têm direcionado investimentos consideráveis em inovação e tecnologia, resultando em avanços significativos em setores de ponta. Isso lhes confere maior resiliência econômica diante de mudanças no mercado global (Rubbo; Picinin; Pilatti, 2021).</p>
 <p>Reservas e Dívida Pública:</p>	<p>Os países da Liga Árabe, especialmente aqueles com grandes reservas de petróleo como Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos e Catar, têm mais recursos em reservas cambiais (García, 2023).</p>	<p>O Brics está lidando com níveis crescentes de dívida pública, afetando sua resiliência econômica em termos de vulnerabilidade a choques externos (Stuenkel, 2020).</p>
 <p>Desigualdade e Distribuição de Renda:</p>	<p>A desigualdade é uma questão destacada nos dois cenários. Enquanto o BRICS tem enfrentado desafios em reduzir as disparidades sociais e de renda, os países da Liga Árabe também lutam para lidar com questões semelhantes, muitas vezes exacerbadas pela dependência de recursos naturais (Acosta, 2024; Balcilar, 2018).</p>	
 <p>Comércio Internacional e Acordos Comerciais:</p>	<p>A Liga dos Estados Árabes busca a integração econômica regional, promovendo acordos e fóruns para fortalecer o comércio intra-regional entre os países membros. Apesar dos esforços, a cooperação econômica tem sido desafiada por diferenças políticas, barreiras comerciais e falta de integração em termos de políticas econômicas, competitivas e regulatórias. As tensões políticas na região também afetaram o desenvolvimento de acordos comerciais, limitando o progresso em termos de integração e cooperação econômica (Worrall, 2017).</p>	<p>Os países do Brics têm fortalecido acordos comerciais para diversificar e fortalecer suas relações comerciais e reduzir a dependência de mercados específicos. Atualmente em movimento histórico, o Brics expandiu seus membros para países do Oriente Médio (Irã, Arábia Saudita, Egito, Emirados Árabes Unidos), África (Etiópia) e América Latina (Argentina), a partir de 2024 serão os novos membros do Brics.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A comparação dos indicadores de resiliência competitiva e econômica entre a Liga Árabe e os países integrantes do Brics revela nuances sobre o panorama global. No contexto da Liga Árabe, composta por nações do Oriente Médio e Norte da África, os indicadores de resiliência são frequentemente desafiados por questões geopolíticas, como conflitos regionais e instabilidade político e religioso. Isso pode impactar negativamente o crescimento econômico e a competitividade desses países.

Por outro lado, os países do Brics apresentam uma dinâmica diferente. A resiliência competitiva dessas nações é impulsionada, em grande parte, por suas economias emergentes e diversificadas. A China, em particular, destaca como uma emergente potência econômica global, contribuindo significativamente para a resiliência da cooperação do Brics. No entanto, desafios internos, como desigualdade social e questões ambientais, podem influenciar a sustentabilidade no longo prazo.

A análise dos indicadores revela também que tanto a Liga Árabe quanto o Brics enfrentam desafios e oportunidades únicas. Enquanto a Liga Árabe busca fortalecer a estabilidade política para impulsionar o desenvolvimento econômico, o Brics enfrenta o desafio de equilibrar o crescimento com a sustentabilidade. A colaboração entre esses países pode promover a resiliência global, com trocas de conhecimento e cooperação em áreas estratégicas.

A evolução dos indicadores ao longo do tempo é crucial para compreender o progresso e as mudanças na Liga Árabe e no Brics. A adaptação a novas realidades geopolíticas e econômicas, bem como a implementação de políticas eficazes, será determinante para impulsionar a resiliência competitiva e econômica.

5. Considerações finais

Diante da análise comparativa dos indicadores de resiliência competitiva entre a Liga Árabe e o Brics, emergem considerações para compreender as dinâmicas econômicas e geopolíticas global. A Liga Árabe, marcada por desafios como instabilidade política e conflitos regionais, enfrenta uma jornada complexa na busca por resiliência. A estabilidade política nessa região se mostra como uma peça chave para impulsionar o desenvolvimento econômico e, conseqüentemente, a competitividade. A necessidade de esforços conjuntos e estratégias eficazes para fortalecer a coesão e a estabilidade política entre os membros da Liga Árabe.

No contexto do Brics, observa-se a resiliência competitiva alimentada pelas economias emergentes e diversificadas. A China destaca-se como um motor crucial dessa cooperação, entretanto, desafios como desigualdades sociais e questões ambientais demandam atenção e medidas para garantir um crescimento sustentável no longo prazo. A conclusão aponta para a importância da adoção de políticas que busquem equilibrar o crescimento econômico com a sustentabilidade ambiental e social.

A colaboração entre a Liga Árabe e o Brics, embora marcada por desafios, promove a troca de conhecimentos, experiências e cooperação em áreas estratégicas, fortalecendo os países envolvidos, contribuindo para a construção de um ambiente global mais robusto e equitativo. O desafio agora reside na implementação de medidas concretas que fortaleçam a resiliência com-

petitiva em ambas as regiões, contribuindo para um cenário global mais estável, dinâmico e equitativo.

No contexto da Liga Árabe, a necessidade de uma abordagem holística para a promoção da resiliência competitiva torna-se evidente. É imperativo que os países membros unam esforços para superar as divergências políticas e promover a estabilidade na região. Os investimentos substanciais em infraestrutura, educação e diversificação econômica são cruciais para criar uma base sólida para o desenvolvimento sustentável. O fortalecimento de parcerias regionais e a busca por soluções conjuntas para desafios comuns podem desempenhar um papel fundamental na construção de uma resiliência que transcenda fronteiras nacionais.

No que diz respeito ao Brics, a promoção da resiliência competitiva deve incorporar estratégias que abordem não apenas o crescimento econômico, mas também as preocupações sociais e ambientais. A implementação de políticas que visem à redução das desigualdades internas e à promoção da sustentabilidade ambiental é essencial para assegurar um desenvolvimento equitativo e duradouro. A intensificação da cooperação com foco em inovação, tecnologia e comércio, pode potencializar a resiliência do Brics no cenário global, considerando não apenas fatores econômicos, mas também questões sociais e ambientais, para garantir um futuro sustentável.

Referências

- ARBACHE, J. The siren's song: a study of the economic relationship between Brazil and China. **SSRN Electronic Journal**, v.1, n.1, p. 1-18, ago. 2011.
- ACOSTA, M. E. Á. *et al.* La reconfiguración de los actores y las alianzas en el Oriente Medio: geopolítica en transición? **Revista Política Internacional**, v. 6, n. 1, p. 8-19, 2024.
- AUOZANI, L. R. S. *et al.* Inteligência competitiva e a resiliência em empreendimentos sociais: um estudo multicaseos. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 3, p. 15-34, 2018.
- BALCILAR, M., *et al.* Geopolitical risks and stock market dynamics of the BRICS. **Economic Systems**, v.3, n.1, p. 1-35, 2018.
- BAFOIL, F. **Resilient states from a comparative regional perspective: Central and Eastern Europe and Southeast Asia**. Singapura: World Scientific, 2013.
- BARROS, G. C. M. de. **O papel da faixa e rota chinesa na estratégia de resiliência autoritária do Partido Comunista Chinês**. 2021, 102 f. Dissertação de Mestrado (Ciência Política). Universidade do Minho, Portugal.
- BECARD, D. R.; BARROS-PLATIAU, A. F.; OLIVEIRA, C. C. DE. O Brasil, a China e a VI Cúpula do BRICS. **Contexto Internacional**, v. 37, n. 1, p. 81-112, jan. 2015.
- BROWN, G. M.; BROWN, M. E. Structure, activities and challenges of the Arab League and other organisations in the Arab States. **International Journal of Public Policy and Administrative Studies**, v.,11, n.1, p. 19-24, 2016.
- BRUNNERMEIER, M. **The Resilient Society**. Princeton: Endeavor Literary Press, 2021.

- BHUTTO, B. **Reconciliação: islamismo, democracia e o ocidente**. Trad. Alexandre Martins Morais. Rio de Janeiro: Agir, 2008.
- CÂMARA DE COMÉRCIO ÍNDIA BRASIL. **Relação Índia-Brasil**. Disponível em <<https://www.indiabrazil-chamber.org/relacao-india-brasil>>. Acesso em 18 jan. 2024.
- FERABOLLI, S. **Arab regionalism: a post-structural perspective**. Abingdon: Routledge, 2016.
- FERNANDES, I.; CARDOSO, L. F. a política externa brasileira e o grupo dos Brics. **Leviathan**, n. 11, p. 121-144, 8 ago. 2017.
- FLORES, R. P. **Trazos del capitalismo planetario**. Barcelona: Ediciones Octaedro, 2023.
- GARCÍA, M. G. Medio Oriente y el nuevo orden mundial. **Otros Diálogos**, n. 25, 2023.
- GONZÁLEZ, S. M. *et al.* La incorporación de Arabia Saudita en los BRICS: posibles implicaciones comerciales y financieras. **Revista Política Internacional**, v. 6, n. 1, p. 243-251, 2024.
- GUERRERO, M. G. Congruencia de los BRICS en la agenda de seguridad internacional. El caso del conflicto armado sirio (período 2011-2015). **Estudios internacionales**, v. 52, n. 196, p. 55-89, 2020.
- GUERRERO, M. G. **Historia y lecciones del BRICS: Países emergentes e instituciones internacionales**. Mendoza: EDIUNC, 2023.
- JESÚS, C. E. China y el mundo islámico. Desafíos y oportunidades. **Cuadernos de estrategia**, n. 212, p. 217-240, 2022.
- KARASIK, T.; WEHREY, F.; STROM, S. Islamic finance in a global context: opportunities and challenges. **Chi. J. Int'l L.**, v. 7, p. 379-406, 2016.
- MILAN, E.; FERABOLLI, S. R.; GONÇALVES, A. Relações econômicas entre o Brasil e o Mundo Árabe: sobre a ampliação do comércio, a garantia da segurança alimentar e a construção de parcerias estratégicas. **Carta Internacional**, v. 18, n. 2, p. e1305-e1305, 2023.
- OLIVEIRA, A. P. L.; UZIEL, E.; ROCHA, R. Responsabilidade de proteger sob os olhares dos países BRICS: o caso da Líbia no CSNU. **Cadernos de Política Exterior**, v. 3, p. 77-104, 2017.
- ORGANISATIONAL STRUCTURE AND COUNCIL. The League of Arab States, 2024. Disponível em: <<http://www.leagueofarabstates.net>>. Acesso em: 20 de fev. de 2024.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RAMOS, L.; ROCHA, P. D.; ZAHREDDINE, D. A agenda de segurança internacional no BRICS (2009-2019). **Revista Dados**, v. 64, s/n, 2021.
- RODRÍGUEZ, R. P. Los límites del interregionalismo bilateral: el ciclo de las cumbres del Foro América del Sur-Países Árabes (ASPA) en el período 2005-2018. In: LORENZINI, M. E.; CEPPI, N. **Zooms sudamericanos: agendas, vínculos externos y desafíos en el siglo XXI**. Rosario: Editora UNR, 2019.
- ROEPKE, A. B. **Resiliência fiscal: uma nova abordagem diante de crises econômicas**. São Paulo: Editora Dialética, 2021.

RUBBO, P.; PICININ, C. T.; PILATTI, L. A. Inovação e complexidade económica nos BRICS. **Revista Internacional de Estudos de Gestão do Conhecimento**, v. 1, pág. 66-79, 2021.

SCHMIDT, V. A.; THATCHER, M. **Resilient liberalism in europe's political economy: contemporary european politics**. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

SIMONOFF, A. Revisando diferentes opiniones sobre los posibles escenarios internacionales futuros. **Revista Política Austral**, v. 2, n. 2, p. 153-169, 2023.

STUENKEL, O. **Os BRICS e o futuro da ordem global**. Lanham: Rowman & Littlefield, 2020.

VÉRAS, D. B. Pandemia e crescimento económico chinês: novos pretextos para a velha sinofobia. **Ideias**, v. 14, p. 01-26, 2023.

XAVIER, A. Nova ordem mundial: oportunidades e desafios para a Lusofonia. **Intelligere**, n. 15, p. 334-374, 2023.

WORRALL, J. **International Institutions of the Middle East: the GCC, Arab League, and Arab Maghreb Union**. Abingdon: Routledge, 2017.

CAPÍTULO 3

COMPETÊNCIAS:

A CHAVE PARA O SUCESSO PROFISSIONAL E ORGANIZACIONAL

Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

1. Introdução

A evolução das organizações vem se desenvolvendo há vários séculos, desde que ocorreu a primeira Revolução Industrial, por volta de 1760, período de início do efetivo desenvolvimento tecnológico, com a mudança do trabalho manual para o industrial, com auxílio das máquinas, em especial a vapor. Com isto, também surgiram as discussões quanto ao papel do trabalhador, a sua participação e efetiva contribuição para o desenvolvimento das organizações, em que cada um está inserido, com destaque nos estudos da área de Ciências Sociais e Aplicadas. Em Administração, a Escola Científica, com seus principais teóricos Taylor e Fayol, foi a precursora das ideias de gestão nas indústrias. As organizações decidiram investir em trabalhadores mais qualificados, que produzissem mais, em menor período tempo. E a área de Recursos Humanos, que inicialmente era denominada de Relações Industriais, também foi criando normas e procedimentos para a gestão das pessoas que atuam nas organizações (Gil, 2009; Garcia, 2013).

As organizações desde então, estão inseridas em um sistema econômico-social que se transforma rapidamente, por ser muito competitivo (Souza; Cabral Neto, 2017). Consoante a esta realidade, elas precisam ser dinâmicas e flexíveis, para conseguirem acompanhar a velocidade das mudanças, exigindo elevada qualidade nas decisões gerenciais e administrativas tomadas, sendo vital a continuidade das adaptações às exigências competitivas e ambientais, que cercam cada organização (Lima; Brito, 2017).

As pessoas, portanto, são componentes substanciais às organizações e se constituem em vantagem competitiva, uma vez que, as organizações são compostas por pessoas, e é através delas, que são deflagrados os processos, ações e decisões, a fim de que atinjam seus objetivos e missão, segundo Cunha e Martins (2015). Em consonância, Lima e Brito (2017) destacam que, talvez, o grande diferencial que as organizações dispõem, desde o início do Século XX, sejam as pessoas que nelas atuam, porque somente elas podem superar desafios, os quais são impositivos ao ambiente organizacional competitivo atual.

E com o passar dos tempos, também o papel dos indivíduos nas organizações tem se alterado, em conformidade com as novas estratégias, tecnologias e formas gerenciais utilizadas nessas organizações. A década de 1970, pode ser vista como responsável por intensas transformações tecnológicas. Com isto, foi incrementada a preocupação com o desenvolvimento dos recursos humanos, com destaque nas competências necessárias para que as organizações se mantenham competitivas. Dutra (2013) salienta que os funcionários devem ter competências, para poderem executar suas atividades com nível superior de performance.

As décadas de 80 e 90, na visão de Camões e Meneses (2016), destacam-se por elevada busca, em termos de melhores e maiores desempenhos individuais e de toda a organização, em virtude também, do crescente avanço tecnológico e acirrada competição entre as organizações, tudo isto associado à globalização da economia.

Os anos 2000 acirraram a instabilidade econômica e empresarial entre países e mais mudanças tecnológicas elevaram o interesse das organizações por profissionais mais competentes, que pudessem responder à elevada complexidade e variedade dos processos produtivos e de gestão organizacional (Araujo, 2011). A gestão de competências ou gestão por competências passa a se destacar nos processos administrativos das organizações e elegem diversos conjuntos atitudinais desejáveis aos seus participantes, segundo Gonçalves *et. al.* (2017).

Assim, pode-se constatar que, a cada década, os indivíduos participantes das organizações, passaram a ser considerados capital humano e intelectual, importantes e necessários ao cumprimento das estratégias e resultados organizacionais. Em concordância com isto, Ferreira e Baêta (2020), salientam que as pessoas são elementos estratégicos para a consecução dos objetivos organizacionais, e devido a isto, faz-se necessário a implantação de métodos e procedimentos para que os profissionais se desenvolvam e se qualifiquem.

Associado a todos esses acontecimentos, ocorreu o aumento de atenção com a eficiência e eficácia dos profissionais, para que pudessem ser o grande diferencial dos resultados organizacionais, levando à preocupação quanto às competências que deveriam ser desenvolvidas, por cada um desses colaboradores, bem como para os gestores, que os conduziam à ação e resultados.

Portanto, as competências dos participantes das organizações e seus gestores, têm papel relevante para a eficácia organizacional, destacando-se que, a postura e atuação dos gestores são componentes balizadores para a competitividade e sustentabilidade organizacional (Ferreira; Amorim, 2021). O termo - competência - se origina do latim - *competentia* -, que significa - a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade - (Cardoso *et al.*, 2010, p. 93). Ou seja, pode-se entender competências como talentos e ações que são transformadas em capacidade de trabalho, gerando bons resultados, que somam valor às organizações (Oliveira; Damian, 2022).

Estudar competências é algo muito interessante e ao mesmo tempo bastante antigo. A área de Ciências Sociais e Aplicadas, especialmente a Administração, bem como a Psicologia do trabalho, já estudam esse fenômeno há décadas. Brandão (2017) concorda e relata que, o interesse na área também pode ser observado na Educação, Economia do trabalho, Psicologia do trabalho e Administração, os quais desenvolvem estudos e pesquisas sobre processos organizacionais e suas exigências.

E por que o estudo das competências ainda suscita interesse dos acadêmicos e profissionais que atuam nas áreas de Gestão de Pessoas e Gestão organizacional? Porque a concorrência entre as organizações e o mercado, nacional e internacional, está cada dia mais acirrada, exigindo melhores resultados para que as organizações consigam se manter - vivas-. E para conseguirem melhores resultados, precisam que seus funcionários tenham as devidas competências

para conseguirem desempenhos elevados, e assim, propiciarem resultados exemplares para as organizações em que estão inseridos.

Contudo, o conceito de competência, mesmo sendo estudado há bastante tempo, ainda não está perfeitamente entendido, podendo ser visto sob diferentes correntes de pensamento e apresentando entendimentos diversos, ainda mais, quando tratado em diferentes áreas de estudo. Vários autores salientam que na área organizacional, seu estudo passou a se intensificar a partir dos anos 90, e mesmo assim, o tema competência, nas últimas décadas, ainda não possui unanimidade quanto ao seu entendimento, destacando estudos de Bonelli e Cabral (2018), Brandão (2017), Cardoso *et al.* (2010), Fleury e Fleury (2007), Freitas e Le Boterf (2014), Freitas e Odélius (2018), Loufrani-Fedida e Missonier (2015), Odélius (2018), Zarifian (2012), dentre outros.

Fleury e Fleury (2011, p. 188) complementam afirmando que no âmbito das competências, pode-se identificar a existência de um compartilhamento de responsabilidades entre pessoas e organização, em que os resultados do desempenho das pessoas agregam valor à instituição, na medida em que a organização deve disponibilizar condições necessárias para os colaboradores realizarem, satisfatoriamente, seu trabalho. Para os autores, competências são traços de personalidade e ações que proporcionam bom desempenho e -um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo-.

Diante do exposto, entende-se que o conceito de competência vem sendo construindo e reconstruindo, com o passar dos anos. Silva e Amorim (2012, p. 64), afirmam que - competência é mais do que um simples conjunto de atributos que definem a relação do colaborador com o trabalho - . Ruas e Comini (2007) destacam que as competências são resultado de trocas contínuas entre as competências individuais, dos colegas e da organização. Ou seja, em consonância com Amorim e Silva (2011, p. 109) quando destacam que - há uma interdependência entre funcionários e organização, em que a organização, ao progredir, desenvolve as pessoas e vice-versa.

Portanto, a competência está relacionada com o indivíduo e o ambiente em que desenvolve sua atividade profissional, sendo proveniente de suas características individuais, vida pessoal e social, formação acadêmica e demais experiências e vivências (Le Boterf, 2003). Barbosa (2007) lembra que as competências aglutinam atitudes diversas dos indivíduos, dentro e fora do seu trabalho e funções desenvolvidas, além de estar relacionada aos conhecimentos e formas de aprendizagem, capacidade de adaptação, trocas de conteúdos e práticas para resolução de problemas. E Munck e Souza (2010, p. 80) afirmam que as competências - residem em fenômenos simultaneamente individuais e coletivos e que estão a serviço de melhores desempenhos organizacionais”.

Dutra (2012) destaca que muitas organizações obtêm bons resultados, a partir de uma Gestão de Pessoas bem estruturada, e que aglutinam conceitos de competência na elaboração e implantação de políticas e práticas gestão de pessoas. Ribeiro *et al.* (2017), por sua vez, destacam o crescente uso do modelo de gestão do conhecimento por muitas organizações, em que a gestão de competências se destaca, por aglutinar um conjunto de atitudes dos indivíduos nas organizações. Então, o foco mudou dos processos e maquinário, para as pessoas que atuam nas organiza-

ções. O indivíduo passou a ser valorizado de forma diferenciada, como efetivo influenciador dos processos e resultados organizacionais.

Assim, segundo Bizarria e Ribeiro (2011), o gerenciamento das competências é uma estratégia utilizada para melhorar a eficiência organizacional e que alinha competências individuais com as competências organizacionais. Stefano *et al.* (2020) salientam que é indispensável às pessoas desempenharem bem suas atividades porque isto influencia o crescimento organizacional, já que as competências individuais apoiam a gestão e o êxito organizacional.

As competências, segundo Silva e Amorim (2022, p. 125), baseando-se em autores como Le Boterf (2008), Zarifian (2009), Cabral-Cardoso, Estevão e Silva (2006) e Marinho-Araujo (2016), afirmam que:

As competências podem ser entendidas como um conjunto diversificado de recursos individuais e socioculturais, motivados com intencionalidade pelos sujeitos, em situação de formação ou exercício profissional, objetivando a resolução de uma determinada situação problema, uma vez que essas competências preveem a integralidade das dimensões cognitivas, emocionais e sociais, combinadas ao conhecimento teórico formal na formação de trajetórias profissionais, gradativamente mais complexas (Silva; Amorim, 2022, p. 125)

Então, a partir das mudanças ocorridas, com o passar dos anos, no contexto sócio-histórico e econômico, autores como Araújo (2005), Marinho-Araújo (2016) e Marinho-Araújo e Rabelo (2016), salientam que o entendimento sobre o conceito de competência também sofreu alterações, porque se instalou mais complexidade nos processos de trabalho, exigindo assim, mais conhecimentos científico-tecnológicos, e conseqüentemente, ampliação da capacidade cognitiva dos trabalhadores.

Tudo isto associado à procura por melhorias da qualidade dos produtos e flexibilização dos processos de produção, refletindo também, na educação superior, a qual busca atualizações nos conteúdos e práticas pedagógicas, para propiciar aos discentes, novas competências que atendam a essas exigências do mercado.

Em relação ao indivíduo, Le Boterf (2008) e Moreno (2006) ressaltam que as competências resultam do cruzamento entre três eixos: formação profissional, formação educacional e experiência profissional. Assim, as competências têm natureza técnica ou comportamental. Então, o tema competências influencia na educação e no trabalho, porque, um bom profissional não deve ter apenas conhecimentos teóricos e técnicos, mas que saiba aplicar estes conhecimentos na sua realidade de vida e trabalho, além de adaptá-los aos diferentes contextos organizacionais.

Assim, competência é um conceito que pode ser entendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes-CHA, que cada indivíduo possui, a fim de executar um determinado trabalho, ou seja, um *input* ou insumo, que caracteriza uma qualidade esperada do indivíduo no seu desempenho e comportamento no trabalho. Ou ainda, competência é algo que pode ser ensinado e compartilhado nas realidades organizacionais, a partir da entrega das competências, do desempenho demonstrado e efetivado, sendo as saídas ou *outputs* do sistema, pelos bons comportamentos e elevado desempenho dos indivíduos. Portanto, é um conceito polissêmico ou multifacetado, por abordar diferentes perspectivas e ênfases, interrelacionadas e interdependentes, nas mais variadas realidades e contextos organizacionais.

2. Aprofundamento sobre o entendimento do conceito de competências

Como foi exposto na Introdução, apesar de já se ter estudado o conceito de competências, há várias décadas e em diferentes contextos organizacionais, ainda não se pode afirmar que seu entendimento seja uniforme e transversal em diferentes realidades e contextos organizacionais; quer nacionais ou internacionais.

Apesar disso, as discussões sobre o conceito de competências se intensificaram desde as décadas de 70, 80 e 90, com inúmeros estudos e algumas visões teóricas principais: a Americana, a Europeia e a Integrativa.

2.1 A Visão Americana

A Visão Americana, talvez a mais conhecida e utilizada aqui no Brasil, define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes-CHA, que cada indivíduo possui, a fim de executar um determinado trabalho, bem como, também aborda características de personalidade, atributos e qualificações diversas, que favorecem a um bom desempenho. A competência pode ser vista como um estoque de qualificações funcionais do indivíduo, úteis ao mercado de trabalho e a diversas organizações.

Talvez um de seus primeiros defensores da corrente Americana tenha sido David McClelland (1973), psicólogo americano que passou a não mais aceitar os testes de aptidão e de conhecimento, nos processos de recrutamento e seleção de funcionários, porque eles não conseguiam prever o desempenho no trabalho. Então, criou testes para medir e identificar quais tipos de competências levavam sucesso no trabalho dos funcionários.

Então, competência, na Visão Americana, é entendida como um *input* ou insumo, que caracteriza uma qualidade esperada do indivíduo no seu desempenho e comportamento no trabalho. Seus Precusores foram McClelland (1973), Boyatziz (1982) e Prahalad e Hamel (1990), além de seguidores como: Araújo (2011), Batista e Cançado (2017), Dutra (2013), Fleury e Fleury (2011), Fogaça et al. (2018), Freitas e Odélius (2018), Garavan e McGuire (2001), Garcia (2013), Silva *et al.* (2018).

Figura 1- Conceito de Competência

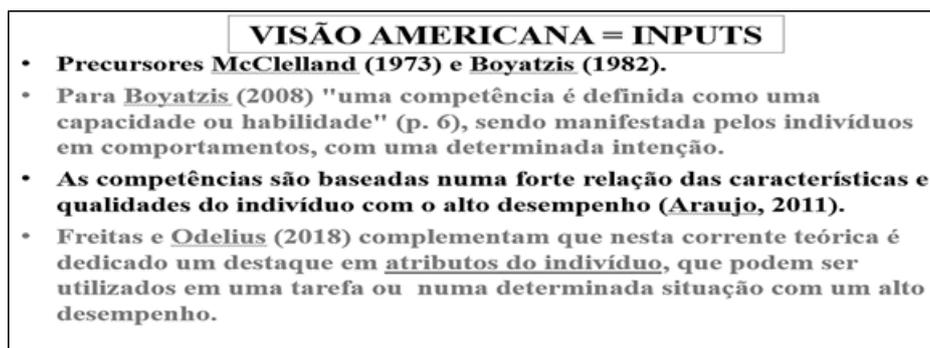


Fonte: Elaboração própria baseada nos autores da Visão Americana.

Para Boyatzis (2008, p. 6) “uma competência é definida como uma capacidade ou habilidade”, sendo manifestada pelos indivíduos em comportamentos, com uma determinada intenção. Então, as competências são baseadas numa forte relação das características e qualidades do indivíduo com o alto desempenho (Araujo, 2011).

Por sua vez, Freitas e Odelius (2018) complementam que nessa corrente teórica é dedicado um destaque em atributos do indivíduo, que podem ser utilizados em uma tarefa ou numa determinada situação, com um alto desempenho. Em síntese, a Visão Americana apregoa que:

Figura 2 - Principais aspectos da Visão Americana



Fonte: Elaboração própria baseada nos autores da Visão Americana.

2.2 A Visão Europeia / Francesa

Já a Visão Europeia, também identificada como Francesa, foi muito destacada nos anos 90, com os estudos de autores como Parry (1996), Zarifian (1999, 2009; 2011), Le Boterf (2003), Godoy e Antonello (2009), Dutra (2017), Zandonade e Bianco (2014) que destacaram o contexto organizacional e as entregas das competências dos indivíduos para a organização. Ou seja, só há competência pela ação e entrega da pessoa à organização, associada aos processos de aprendizagem, relações trabalho e educação. Em oposição à corrente americana, as competências são entendidas como as saídas ou *outputs* do sistema, pelos bons comportamentos e elevado desempenho dos indivíduos.

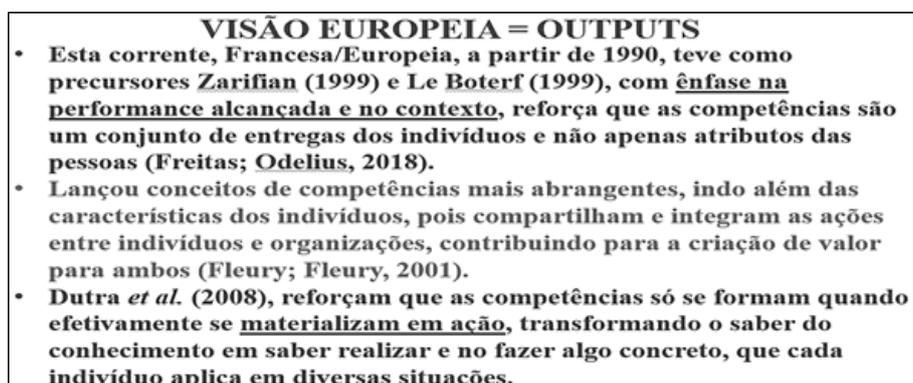
Le Boterf (2003), em seus estudos, destaca que os funcionários e gestores precisam de informações, ferramentas e conhecimentos, para poderem desempenhar de forma satisfatória, suas atividades e funções. Assim, a organização precisa dar suporte ao desempenho de seus colaboradores.

O desenvolvimento de competências, segundo Le Boterf (2014), abrange várias formas de aprendizado, que pode ser oriundo da: educação escolar, cursos profissionalizantes, formação em cursos graduação e pós-graduação, experiências profissionais e sociais. O autor entende, então, que, cada indivíduo é resultado de tudo que vive e experimenta, no passado e no presente, e suas competências serão desenvolvidas durante toda sua trajetória de vida pessoal e profissional. Zarifian (2012) corrobora com as ideias de Le Boterf (2014), e defende que competência tem um entendimento prático, embasado em conhecimentos adquiridos e transformados, quando há novas situações.

As competências, no enfoque dado até agora, estão sendo destacadas no nível individual, ou seja, são os saberes mobilizados e aplicados em cada atividade específica de trabalho. Depende, ainda, das experiências, conhecimento dos processos e recursos existentes, além das particularidades de cada área, contribuindo para a construção de um profissional adequado às expectativas da organização no qual está inserido. Assim, a organização oferece as condições operacionais para que cada funcionário mobilize suas competências para um bom desempenho (Zarifian, 2012).

Mais recentemente, Dutra (2013), defende que as organizações precisam estar atentas na utilização de um modelo de gestão relacionado diretamente às competências que cada trabalhador precisa, para desempenhar bem seu trabalho. E salienta que a partir desse apoio organizacional, cada trabalhador poderá entregar de forma mais intensa suas competências para um desempenho efetivo, em nível individual e organizacional. Em síntese, a Visão Europeia apregoa que:

Figura 3 - Principais aspectos da Visão Europeia



Fonte: Elaboração própria baseada nos autores da Visão Europeia.

2.3 A Visão Integradora

E a terceira corrente, a Integradora, é composta por uma visão mais atual, que busca associar entendimentos das correntes anteriores, almejando ser uma visão mais abrangente, entendendo competências não somente dentre os atributos pessoais, mas a ação efetiva e a prática, as quais favorecem a realização de melhores resultados. Ferreira e Baêta (2020) salientam que é a busca por uma melhor definição do papel do indivíduo nas organizações e em seu ambiente de trabalho.

Fleury e Fleury (2011) salientam a importância do desenvolvimento de competências entre os participantes das organizações, porque assim, haverá uma união de propósitos, em que as pessoas se mobilizam para atingir seus objetivos, e assim, contribuem com a consecução dos objetivos organizacionais. Dutra, Dutra e Dutra (2017), por sua vez, defendem que o entendimento da competência está relacionado às realizações de cada um, e o que foi produzido, diante das variadas situações a que cada pessoa está submetida, sejam de maior ou menor nível de complexidade e suas entregas para a organização, até mesmo, além do que seu cargo exige.

Assim, segundo o entendimento de Brito, Paiva e Leone (2012) o conceito de competência é polissêmico, ou multifacetado, por abordar diferentes perspectivas e ênfases interrelacionadas

e interdependentes, nas mais variadas realidades e contextos organizacionais. Já Carbone *et al.* (2007, p. 43) destacam que as competências são - combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Souza e Zambalde (2015), bem como Moraes e Rodrigues (2019) e Coda (2016), também com uma visão Integradora do conceito de competências, salientam que ter profissionais competentes, proporciona às organizações, obter vantagem competitiva, no mercado nacional e internacional. Já Freitas e Odelius (2018) destacam que não é apenas ter as competências necessárias, mas também disponibilizá-las para a organização e ainda estar interessado em ampliá-las, através de ações orquestradas em treinamentos e aperfeiçoamento das competências.

Portanto, Callado e Amorim (2017, p. 60), trazem a ideia de que - as competências da organização e das pessoas que as constituem, promovem reflexos diretos sobre seu desempenho e desempenho de todos seus profissionais-.

E ainda, Dutra, Fleury e Ruas (2013), salientam que as competências precisam ser contextualizadas, para cada realidade organizacional, a partir da prática e ação, no saber fazer, bem como o saber ser, em consonância com as estratégias individuais e organizacionais. A competência, segundo Reis *et al.* (2015), objetiva apoio ao estabelecimento das estratégias organizacionais, em nível dos processos internos. Assim, adequam as atividades operacionais, realizadas, através de ações mecânicas, para uma construção de ações regidas por competências, formadas por aptidões, habilidades e conhecimentos.

Competência então, se relaciona com a capacidade de combinar e mobilizar, de forma integrada e eficiente, os recursos que vão ser utilizados em uma ação ou evento, e não, somente, ter muitos conhecimentos e habilidades. A competência exige ação, que vai se modificando conforme a demanda e gerando novas configurações para novas situações, e até mesmo, novas competências (Takahashi; Fischer, 2009).

Por sua vez, Nascimento, Souza e Correio (2020, p. 102) destacam que - para ser competente, o desempenho necessita gerar impacto nos resultados do trabalho do indivíduo (nível micro) e na organização, pela abrangência dos resultados individuais (nível macro).- Le Boterf (2018, p. 57), defende a existência de diferenças entre ser competente e ter habilidades. Para ele, competente é o profissional em que o seu gestor pode confiar, porque seu comportamento e ações são relevantes e éticos, nas mais variadas situações a que está submetido na organização em que está inserido. Para o autor mencionado:

Ser competente é um processo que consiste em saber como agir em uma situação profissional, mobilizando uma combinação adequada de recursos internos pessoais (conhecimento, know-how ou habilidade, aptidões, emoções, etc.) e externos (recursos ambientais) e uso de funções de orientação. Ter habilidades é um recurso pessoal ou uma combinação de recursos pessoais necessários para saber como agir em uma situação profissional (Le Boterf, 2018, p. 57).

Por sua vez, Amorim e Silva (2011, p. 110) sintetizam seu entendimento de competência como:

Um enfoque que correlaciona temas como: mobilizar, integrar e transferir conhecimentos da capacidade humana na aplicação do saber do conhecimento, o saber fazer das habilidades, e o saber

agir responsável e reconhecido das atitudes. Todos esses saberes afetam as pessoas e a organização, em um aprendizado compartilhado, agregando valor econômico, como também pessoal e social. A competência pode ser mensurada, quando comparada a padrões estabelecidos pelas organizações e, também, pode ser melhorada, por meio de treinamentos e desenvolvimento, servindo aos propósitos da organização (Amorim; Silva, 2011, p. 110).

Então, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes são incorporados os valores do profissional, ou seja, suas crenças consolidadas em toda sua vida e a entrega de competências que até mesmo não fazem parte de suas atividades e funções, por acreditar e ser comprometido com os objetivos e estratégias organizacionais. Santos (2012) define valores como significações que os homens fornecem, a partir da razão e o que se relaciona entre cada objeto, as coisas e os sujeitos, subjetividade dos pensamentos e agir no mundo em que os homens vivem.

Diante disso, seguindo os preceitos da Visão Integradora, propõe-se um novo fluxo e entendimento das competências, que passam a ser sintetizadas pelo acróstico CHAVE, que significa além do CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, da Visão Americana, absorve a ideia da inclusão dos - Valores - pessoais dos trabalhadores, em suas ações e decisões. E também, incorpora a ideia da - Entrega- de competências extras às exigidas no cargo ao qual o profissional está vinculado na organização.

Assim, o acróstico CHAVE passa a definir as competências na Visão Integradora, seguindo nossas ideias e aglutinando posições de outros estudiosos da temática, como Amorim e Silva (2011), Dutra (2013), Freitas e Odélius (2018), Fernandes e Comini (2008), Le Boterf (2018), dentre outros.

Figura 4–Competências Individuais na Visão Integradora



Fonte: Elaboração da autora com base nos autores estudados.

Diante do exposto, pode-se afirmar, com base nos teóricos estudados que, a competência não é um estado de espírito, como também não é apenas um conhecimento que se possui. A competência é contingencial, que se adapta ao contexto, podendo se atualizar e se flexibilizar, a partir da capacidade de cada indivíduo ou grupo de indivíduos.

Então, competência é um saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender e saber se engajar, praticando visão estratégica e assumindo responsabilidades que proporcionam tanto valor econômico para as organizações, como valor social para os indivíduos. Em síntese, a Visão Integradora apregoa que:

Figura 5 – Principais aspectos da Visão Integradora

VISÃO INTEGRADORA = INPUTS + OUTPUTS
<ul style="list-style-type: none">• A união de <i>inputs</i> e <i>outputs</i>, proporciona uma sinergia de conceitos complementares e interdependentes (CARDOSO et al. 2010).• A sinergia é o resultado potencializado através da integração das partes, que se tornam mais eficiente que a soma das partes consideradas isoladamente (Madruga et al., 2016; Nisembaum, 2000).• Mais completa porque apenas os atributos pessoais, sem os colocar em prática para um resultado satisfatório e esperado, não é suficiente para um bom desempenho.• As competências não são estáticas, algumas estão relacionadas à dinâmica organizacional e são submetidas constantemente a processos de aquisição, desenvolvimento, descartes e avaliação (FLEURY, 2009).

Fonte: Elaboração da autora com base nos autores estudados.

3. Classificações das competências

Até agora, no desenrolar dos tópicos deste texto, tem-se salientado o caráter individual das competências de cada pessoa, utilizadas nos contextos das mais diversas realidades organizacionais. Contudo, podem ser identificadas várias tipologias que se destinam a classificar as competências.

Prahalad e Hamel (1990) estudaram as competências e defendem que elas podem ser encontradas em três dimensões: Competências Essenciais (razão da sobrevivência da organização e diferencial perante concorrentes e clientes); Competências Funcionais (específicas e distribuídas nas áreas vitais das organizações); e Competências Individuais (inerentes ao indivíduo e podem ser também competências gerenciais).

Diversos autores entendem que as competências podem ter três instâncias diferenciadas: da organização, como competência coletiva; do indivíduo, que são as competências individuais; e como ferramenta para estruturar e facilitar a comunicação entre a educação e o mercado de trabalho; relacionado à formação de competências. Dentre estes autores destacam-se: Garavan e McGuire (2001), Le Boterf (2003), Ruas (2003), Dutra (2004) e Zarifian (2009).

Zarifian (2009) defende também que competência é um conhecimento operacional e conhecimento de ação que cada indivíduo possui, o qual é validado na prática do trabalho. Champion *et al.*, (2011) afirmam que as competências são divididas apenas em competências individuais e organizacionais.

Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva (2006), apontam que as competências podem ser Técnicas e Transversais, estas últimas, também denominadas de competências chave, genéricas, essenciais ou transferíveis. As competências transversais então, segundo os autores, são competências pessoais gerais, fundamentais e significativas, que propiciam um desempenho superior, em suas atividades profissionais, e ainda, permitem que os profissionais consigam um bom desempenho em uma gama ampla de ocupações e funções.

Assim, Moreno (2006), Alpay e Walsh (2008) e Silva (2017), salientam que as competências técnicas e as transversais, estão relacionadas à formação profissional. Destacam que na Europa, muitas universidades têm inserido mudanças nos currículos e em práticas pedagógicas, que pro-

porcionem o desenvolvimento de competências, que atendam mais diretamente às demandas do mercado de trabalho e progressão na carreira profissional de seus egressos.

Ruas (2005, p. 48) define competências gerenciais como estabelecer “as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação”. Seabra; Paiva; Luz (2015), por sua vez, acreditam que a competência profissional é desenvolvida por cada pessoa, sendo baseada no seu comportamento no trabalho diário, uma vez que executa diversos papéis em sua atuação no trabalho, a fim de responder pelo que lhe é esperado pela organização.

Brandão e Leite (2009) defendem que as competências são classificadas em:

- a) Competências Individuais (características do indivíduo, que é singular e único);
- b) Competências Gerais (valores organizacionais e cultura empresarial);
- c) Competências Técnicas (relativas ao profissional e suas habilidades específicas);
- d) Competências Organizacionais (compostas pelo capital intelectual, estrutural, organizacional e processos); e
- e) Competências Gerenciais (vinculadas às funções gerenciais).

Ruas (2007) defende que as competências gerenciais são parte da dimensão das competências individuais. São um conjunto de capacidades, construído e desenvolvido pelos gerentes para se mobilizar em diferentes situações, junto a sua equipe, e assim, favorecer à realização das estratégias empresariais. Por sua vez, Zarifian (2012) salienta que as competências gerenciais são conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias aos diferentes níveis da organização, que resultam no que os gestores realizam ou produzem no trabalho.

As Competências Gerenciais possuem relevante papel na gestão organizacional, porque os gestores são os responsáveis pela sincronia entre os níveis operacionais e a cúpula organizacional, para garantirem bons resultados que, efetivamente contribuam para a competitividade e sustentabilidade organizacional, salientados por Ferreira e Amorim (2021) e Freitas e Oledius (2018).

Para Quinn *et al.* (2012), as competências gerenciais são as que os gestores adquirem e utilizam para atender aos desafios organizacionais e buscam compor o perfil de um gestor ideal. No século XXI, os gestores estão sendo muito desafiados a resolverem dilemas relacionados com a eficácia organizacional e viabilidade econômica, decisões que exigem competências específicas, as quais requerem um pensamento inclusivo para solucionar problemas gerenciais. Seu modelo é composto por quatro padrões que os gestores utilizam em sua ação, quais sejam: modelo das relações humanas, modelo dos sistemas abertos, modelo de processos internos e modelo das metas racionais. Além disso, os oito papéis de liderança gerencial do modelo elaborado por Quinn *et al.* (2013) integram três competências-chave cada, as quais se relacionam aos conhecimentos, habilidades e atitudes, em relação à atuação dos gestores.

Quinn *et al.* (2003, p. 17) destacam que - cada um dos oito papéis dos líderes no quadro de valores concorrentes, compreende três competências que, como valores, ao mesmo tempo complementam aquelas com que fazem fronteira e contrastam com aquelas que se opõem-

Quadro 1–Papéis de liderança gerencial

Papel de mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados
Papel de facilitador	1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
Papel de monitor	1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informação com pensamento crítico
Papel de coordenador	1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimentos de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
Papel de produtor	1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de ideias
Papel de inovador	1. Convívio com a mudança 2. Pensamento crítico 3. Gerenciamento da mudança

Fonte: Quinn et al. (2003, p. 25).

Outros autores como Mintzberg (2010), Le Boterf (2014) e Zarifian (2012) defendem que as competências gerenciais são necessárias nos diversos níveis organizacionais e não estão relacionadas apenas às qualificações do gestor, porque ele precisa saber mobilizar de diversos saberes e habilidades para poder gerenciar seu contexto, equipe e resolução de problemas. Por sua vez, Cassol *et al.* (2015), salientam que as competências gerenciais vão se adaptar a cada tipo de organização, localização, mercado, em nível macro e micro, os procedimentos internos, cultura organizacional, cientes, etc.

Costa *et al.* (2016) apresentam as cinco competências gerenciais mais importantes, na maioria dos contextos organizacionais: comunicação, liderança, comprometimento, responsabilidade social e empreendedorismo. E nesse caminho, detalham as competências gerenciais como uma diversidade de comportamentos e habilidades utilizadas na resolução de problemas em uma determinada organização.

Já Fleury e Fleury (2011) trazem às discussões acadêmicas três níveis de compreensão do tema competências: ao nível das pessoas, como competências individuais; ao nível das organizações, como competências organizacionais ou *core competences*; e ao nível dos países, em seus sistemas educacionais e de formação e desenvolvimento profissional de competências.

Competências individuais

Competências individuais são baseadas nas características individuais, como a ação e comprometimento dos trabalhadores, contribuem para bons resultados organizacionais e alcance das estratégias e objetivos desejados (Vilas Boas; Andrade, 2009). Sakamoto *et al.* (2014) destacam que a competência individual envolve diretamente o indivíduo e sua equipe de trabalho, além de sofrer fortemente às mudanças no mundo do trabalho. Devido a isto, as competências individuais precisam estar em constante evolução.

Na visão de Fleury (2009) e Fleury e Fleury (2011) as competências individuais podem ser subdivididas em três categorias:

- a) Competências de Negócios: relacionadas à interação da empresa com as oportunidades e ameaças orientadas para as exigências do mercado, clientes e concorrentes;
- b) Competências Técnico-Profissionais: conhecimentos e experiência técnica do trabalhador, na área de atuação; e
- c) Competências Sociais: relações e interação das pessoas no trabalho em equipe, negociações, conflitos, etc.

Fernandes e Comini (2008) citados por Amorim *et al.* (2018, p. 56) definem competências individuais como:

- a) Conhecimentos (saber): conjunto de informações, fatos, conceitos e princípios;
- b) Habilidades (o saber fazer): conjunto de comportamentos relacionados à perícia, capacidade e domínio de certas áreas que permitem ao profissional desempenhar plena e satisfatoriamente determinadas atividades;
- c) Atitudes (o saber agir): relacionam-se ao comportamento demonstrado pela pessoa em situações específicas;
- d) Valores: concepções e crenças racionalizadas que influenciam escolhas pessoais.

Competências organizacionais

O entendimento do conceito de competência organizacional baseia-se na abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), proposta por Prahalad e Hamel (1990). Ela prevê a incorporação e valorização da aprendizagem organizacional e experiência para gerir com a complexidade. Assim, competência organizacional é um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais de uma organização.

Ruas (2001) elaborou uma classificação das competências organizacionais:

- a) Competências básicas: contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo, e são percebidas no ambiente interno, estimulando e alicerçando o clima de produtividade;
- b) Competências diferenciais ou seletivas: diferenciam a organização das demais no mercado competitivo, e podem contribuir para uma posição de liderança, por isto são estratégicas e identificadas na missão organizacional;
- c) Competências essenciais: diferenciam a organização no mercado competitivo e conseguem uma posição de pioneirismo. São as mais importantes para o sucesso e são percebidas pelos clientes. Então, são destaques porque contribuem para o sucesso organizacional em longo prazo.

Callado e Amorim (2018) destacam que as competências organizacionais estão sempre se movimentando, para acompanhar as mudanças organizacionais. Elas têm um ciclo de vida, no qual se iniciam, crescem, atingem a maturidade, e morrem, deixando de ser vantagem competitiva, porque uma vantagem competitiva precisa evoluir rapidamente para ser mantida perante o mercado e concorrentes.

4. Exemplos de competências profissionais

Neste tópico serão apresentados alguns resultados de estudos realizados no Estado de Pernambuco, sobre competências necessárias aos profissionais, coletados no grupo de pesquisa do

PPGC – Programa de Pós-Graduação em Controladoria, da Universidade Federal Rural de Pernambuco, em especial, nos trabalhos e pesquisas em conjunto com discentes e egressos do curso de Mestrado em Controladoria, na disciplina Competências e Desempenho, ministrada pela docente do Programa Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim, autora deste capítulo.

Dentre essas pesquisas, foram referenciadas neste capítulo as seguintes: Amorim e Silva (2011), Amorim e Oliveira (2018), Amorim *et al.* (2018), Amorim e Oliveira (2018), Amorim e Silva (2019), Amorim, Paula e Oliveira (2020), Araújo, Callado e Cavalcanti (2014), Callado e Amorim (2017), Callado e Amorim (2018), Sá e Amorim (2017), Santos, Amorim e Cunha (2018), Silva e Amorim (2012), Silva e Amorim (2022).

4.1 Principais competências gerenciais

Boyatzis (1982) talvez seja um dos primeiros autores a desenvolver um modelo baseado em 21 competências que norteiam o perfil do gestor. Para o autor, as competências são características subjacentes de cada indivíduo, as quais podem produzir bons resultados e uma melhor performance no trabalho. Ferreira (2011) relata que o modelo de Boyatzis, baseia-se na explicitação de 21 atributos ou competências que norteiam a construção de um perfil ideal para os gestores.

Quadro 1 – Principais Competências dos gestores

1. Metas e Gestão pela Ação	Orientação Eficiente Produtividade Diagnóstico e uso de conceitos Preocupação com impactos (proativo)
2. Liderança	Autoconfiança Uso de apresentações orais Pensamento lógico Conceitualização
3. Recursos Humanos	Uso de poder socializado Otimismo Gestão de grupo Autoavaliação e senso crítico
4. Direção de subordinados	Desenvolvimento de outras pessoas Uso de poder unilateral Espontaneidade
5. Foco em outros clusters	Autocontrole Objetividade perceptual Adaptabilidade Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	Memória Conhecimento especializado

Fonte: baseado em Boyatzis (1982) e adaptado de Cassol *et al.* (2017, p. 7).

A competência profissional é desenvolvida pelo indivíduo, de acordo com seu comportamento no cotidiano da organização, haja vista os papéis que executa em seus cargos hierárquicos e demandas correspondentes, a fim de cumprir com resolutividade o que é esperado pela instituição e mediante o contexto ao qual está submetida (Seabra; Paiva; Luz, 2015).

Callado e Amorim (2017) compilaram as principais competências exigidas aos gestores das áreas de Contábeis e Finanças, as quais atuam em diversas organizações, utilizando pela primeira vez, a classificação de Fleury e Fleury (2001). Para este estudo foi realizada uma adequação nas competências que os gestores de setores administrativos devem ter, quando à frente de suas unidades. São 13 competências de negócios, estratégicas para a unidade de comando e organização, que poderão ser adaptadas às características organizacionais. São mais 18 competências sociais, as quais estão relacionadas com a liderança da equipe, gestão de conflitos e comunicação, que também poderão ser adaptadas à realidade organizacional. E mais, 20 competências técnicas genéricas, para os profissionais que ocupam a função de gestão, às quais deverão ser incorporadas competências técnicas específicas da área em atuação, tipo de organização, nível de tecnologia utilizado e mais peculiaridades de cada organização que estiver analisando as principais competências que seus gestores devem ter, para poder administrar sua unidade, de forma efetiva, que propicie os melhores resultados para os colaboradores e organização como um todo.

Quadro 2 - Principais Competências dos Gestores Organizacionais

COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIOS	
Agir com responsabilidade socioambiental	Agir criativo para solucionar os problemas
Administrar e organizar o tempo	Capacidade de tomar decisão com imparcialidade
Elaborar o Planejamento da unidade	Melhoria contínua dos processos e busca por inovação
Gestão de Recursos financeiros	Foco na Qualidade em todas as decisões
Orientação para Resultados	Orientação para o Cliente
Pensar e agir estrategicamente	Preocupação com segurança e saúde
Saber orientar os funcionários	
COMPETÊNCIAS SOCIAIS	
Capacidade de formar equipes cooperativas e comprometidas	Comunicar-se, na forma escrita, com clareza e objetividade
Capacidade de adaptação às mudanças	Comunicar-se, na forma oral com clareza e objetividade
Capacidade de prever e solucionar problemas interpessoais	Estimular o aprendizado e desenvolvimento da equipe
Capacidade de análise e síntese	Ser flexível nas relações interpessoais
Capacidade de autocrítica	Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho
Capacidade para ouvir os outros	Ter habilidade de negociação
Buscar o autodesenvolvimento	Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos
Liderar seus colaboradores	Ter postura proativa e realizadora
Interagir com as pessoas	Ser tolerante à pressão
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
Acompanhar as atividades da unidade	Administração das obrigações da unidade com terceiros
Administrar recursos disponíveis	Agir como consultor interno
Assessorar a cúpula administrativa	Conhecimento na área fiscal

Fazer controles internos	Conhecimento na área financeira
Verificar a consistência e viabilidade dos planos	Conhecimento técnico da unidade
Gerenciar indicadores de performance	Coordenar e reportar dados relevantes
Prover suporte informacional à gestão	Elaborar políticas e orçamentos
Supervisão das atividades dos colaboradores	Otimizar os resultados para a unidade e empresa
Verificar os efeitos dos sistemas de controle	Realizar acompanhamento técnico dos projetos/processos
Supervisionar a equipe	Supervisionar o funcionamento dos setores subordinados

Fonte: Elaborado pela autora com base em Callado e Amorim (2017).

4.2 Pesquisas sobre as competências dos *controllers*

Inicialmente é preciso explicar o que significa *controller* e a origem desta função nas organizações. Lunkes e Schnorrenberger (2009) afirmam que o termo se origina do latim e que significava ‘um segundo registro ou um registro paralelo’, com objetivo de controlar a movimentação de recursos da organização. O termo também se referência a ‘contrerôle’ do francês e ‘counter-roller’ do inglês, que significam aquele profissional que controla as entradas e saídas de dinheiro e mercadorias nas organizações.

Na Inglaterra, esse profissional era denominado de ‘*comptroller*’, o qual ocupava cargos do controle de contas. Anos depois, surgiram os primeiros *controllers* no setor estatal inglês. Nos Estados Unidos, o cargo de ‘*comptroller*’ iniciou nos anos de 1780, também no setor público. Só na segunda metade do Século XIX, surgiram os *controllers* nas empresas privadas americanas (Lunkes; Schnorrenberger, 2009).

Assim, o profissional responsável pela controladoria é chamado de *controller*, até hoje, em muitas empresas nacionais e estrangeiras. Também são denominados os profissionais que atuam na área de Contadores Gerenciais, Controle Interno, dentre outras denominações.

Os estudos sobre controladoria podem ter duas vertentes: uma como unidade administrativa e outra como área de conhecimento (Sá; Amorim, 2017). A controladoria auxilia a coordenar a gestão organizacional, a partir de sistemas de controle gerenciais, os quais podem influenciar o comportamento e as ações dos participantes, com o intuito de alinhar seus objetivos aos da empresa, na visão de Crispim, Cabral e Libonati (2011).

As funções do *controller* variam entre diferentes organizações, contudo geralmente busca auxiliar a gestão organizacional no seu processo decisório, de controle patrimonial e de riscos. Então, os *controllers* desempenham múltiplos papéis, tendo, portanto, que possuírem múltiplas competências (Calijuri; Santos; Santos, 2005; Calijuri (2011); Borinelli, 2006).

Com o passar dos anos, Lunkes *et al.* (2011), salientam que as funções do *controller* foram se ampliando e deixando de serem mais voltadas para a contabilidade e novas competências como: suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento, medidas operacionais, formulação de estratégias, gestão da informação, planejamento estratégico das organizações, dentre outras. Sá e Amorim (2017, p. 50) afirmam que

O *controller* é um profissional, que deve possuir uma vasta gama de competências que o leva a ter conhecimentos não apenas na área contábil e de custos, mas que também englobem uma visão de análise externa da organização, influências e expectativas futuras de crescimento e desenvolvimento (Sá; Amorim, 2017, p. 50).

A pesquisa desenvolvida por essas autoras buscou conhecer as Principais competências exigidas aos profissionais da área de controladoria em empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife, utilizando a categorização de Fleury e Fleury (2011), que classifica as competências individuais em três categorias: técnicas, sociais e de negócios, e constatou que:

a) Competências Técnicas dos responsáveis pelos controles gerais ou *controllers*: amplo conhecimento nas atividades de controladoria, mesmo quando uma unidade organizacional ainda não esteja formalizada na organização. Isso vem confirmar outros estudos, quando identificam que mesmo não possuindo uma unidade de controladoria, muitas empresas de pequeno e médio porte realizam seus controles internos, como os de Fernandes e Galvão (2016). Todos os participantes afirmaram que usam muito as competências: fornece suporte informacional à gestão empresarial e elabora relatórios gerenciais. A maioria dos participantes usa muito as competências: Assessora a cúpula administrativa, Conhecimentos na área financeira e supervisiona a contabilidade. Estas respostas eram esperadas, pois segundo o levantamento bibliográfico, estas competências estão dentre as mais citadas para a área.

Quadro 1 – Competências técnicas

Competências técnicas do responsável pelos controles gerais (<i>controller</i>)	Frequência de uso			
	Não usa	Usa pouco	Geralmente usa	Usa muito
Conhecimentos na área financeira	-	-	20%	80%
Conhecimentos na área contábil	-	-	30%	70%
Conhecimentos na área fiscal/tributária	-	-	30%	70%
Conhecimentos na área de tecnologia da informação (TI)	-	10%	80%	10%
Conhecimentos na área de Recursos Humanos	-	50%	20%	30%
Conhecimentos na área comercial/produção	10%	20%	20%	50%
Elabora diretrizes de controles internos	-	20%	10%	70%
Elabora o Orçamento Anual (Budget)	30%	10%	20%	40%
Gerencia indicadores de desempenho	-	-	50%	50%
Supervisiona as atividades nas áreas de custos	-	10%	20%	70%
Fornecer os dados contábeis oportunos e precisos	-	10%	30%	60%
Supervisiona o funcionamento de todos os setores da empresa	10%	10%	20%	60%
Supervisiona a contabilidade	-	-	20%	80%
Fornecer suporte informacional à gestão empresarial	-	-	-	100%
Elabora relatórios gerenciais	-	-	-	100%
Assessoria a cúpula administrativa	-	-	10%	90%
Realiza análise de custos	-	-	40%	60%
Realiza análise de índices contábeis	-	-	50%	50%
Elabora o Planejamento Financeiro Organizacional	10%	10%	20%	60%
Age como consultor interno em todas as áreas da empresa	-	10%	30%	60%

Fonte: Dados da pesquisa de Sá e Amorim (2017).

b) **Competências sociais**—estão relacionadas com a interação entre as pessoas nas organizações, em processos de negociação, trabalho em equipe, expressar ideias, motivar, dentre outras, segundo Fleury e Fleury (2011). Foram apresentadas vinte e uma competências sociais aos participantes, extraídas do levantamento bibliográfico realizado para o estudo. Todos responderam que usam muito apenas uma competência: é persistente e não desiste frente aos obstáculos. A grande maioria utiliza muito as demais competências, com exceção de adapta-se bem às mudanças e novas situações, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Competências sociais

Competências Sociais do responsável pelos controles gerais (<i>controller</i>)	Frequência de uso			
	Não usa	Usa pouco	Geralmente usa	Usa muito
Interage bem com as pessoas	-	10%	30%	60%
Possui liderança e sabe gerir pessoas	-	-	40%	60%
Tem flexibilidade nas relações interpessoais	-	10%	70%	20%
Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas	-	-	70%	30%
Estimula o aprendizado da equipe	-	-	50%	50%
Estimula o desenvolvimento profissional da equipe	-	-	40%	60%
Tem integridade e confiança	-	-	10%	90%
Sabe trabalhar em equipe	-	-	50%	50%
Comunica-se, oralmente, com clareza e objetividade	-	-	30%	70%
Escreve com clareza e objetividade	-	-	30%	70%
Sabe negociar com pessoas	-	10%	20%	70%
Tem capacidade de prever problemas interpessoais	-	10%	20%	70%
Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais	-	10%	30%	60%
É persistente e não desiste frente aos obstáculos	-	-	-	100%
Tem postura proativa e realizadora	-	-	20%	80%
Busca o autodesenvolvimento	-	10%	20%	70%
Tem capacidade de autocrítica	-	20%	10%	70%
Sabe ouvir os outros	-	10%	30%	60%
Tem controle emocional	-	10%	20%	70%
Adapta-se bem às mudanças e novas situações	-	-	70%	30%
Gerencia conflitos no ambiente de trabalho	-	-	20%	80%

Fonte: Dados da pesquisa de Sá e Amorim (2017).

c) **Competências de negócio**—são atribuídas pela interação do campo organizacional e as ações dos indivíduos responsáveis pelos controles gerenciais internos, com os demais stakeholders. A relação determina o interesse e a troca de informações do ambiente externo e interno, em prol de estabelecer uma boa gestão e comunicação social. Todos os respondentes afirmaram

que usam muito apenas duas delas que são: pensar e agir estrategicamente e ter foco na qualidade em todas as decisões tomadas. É interessante constatar que as competências de negócios mais usadas se relacionam com a gestão, tomada de decisão, processos e busca por resultados. Pela primeira vez na análise de uso das competências apresentadas aos participantes da pesquisa, a ênfase esteve no geralmente usa, conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Competências de negócios

Competências de Negócios (relacionadas aos objetivos organizacionais)	Frequência de uso			
	Não usa	Usa pouco	Geralmente usa	Usa muito
Promove ações de interação da empresa com seu ambiente	-	30%	40%	30%
Tem capacidade de tomar decisão com imparcialidade	-	10%	50%	40%
Pensa e age estrategicamente	-	-	-	100%
Sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades	-	-	40%	60%
Tem foco na qualidade em todas as decisões que toma	-	-	-	100%
Busca melhoria contínua dos processos em que participa	-	-	40%	60%
Tem orientação para Resultados	-	-	40%	60%
Tem orientação para o Cliente/Fornecedor	10%	10%	60%	20%
Interage com os prestadores de serviços/terceirizações	-	20%	60%	20%
É criativo para solucionar problemas empresariais	-	-	60%	40%
Relaciona-se com outras empresas parceiras e associações	-	20%	30%	50%
Realiza o acompanhamento técnico dos projetos	-	20%	70%	10%
Faz a análise de risco organizacional	-	10%	70%	20%
Realiza a gestão de contratos	10%	30%	40%	20%
Age com responsabilidade socioambiental	-	30%	60%	10%
Tem preocupação com segurança e saúde na empresa	-	10%	40%	50%
Busca inovação organizacional (Pesquisa & Desenvolvimento)	10%	-	50%	40%

Fonte: Dados da pesquisa de Sá e Amorim (2017).

4.3 Competências do *Controller* ensinadas em Cursos de Ciências Contábeis

Silva e Amorim (2022, p. 132), apresentam uma adaptação da lista de competências exigidas pelo mercado de trabalho e em proposições para a sua formação, baseadas nos estudos de Machado *et al.* (2010); Cardoso *et al.* (2013); Oro, Beuren e Carpes (2013); Araújo, Callado e Cavalcanti (2014); Andriotti e Carrarro (2016). No quadro estão listadas e podem servir de base para outras pesquisas e estudos.

Quadro 4–Classificação das Competências do *Controller*

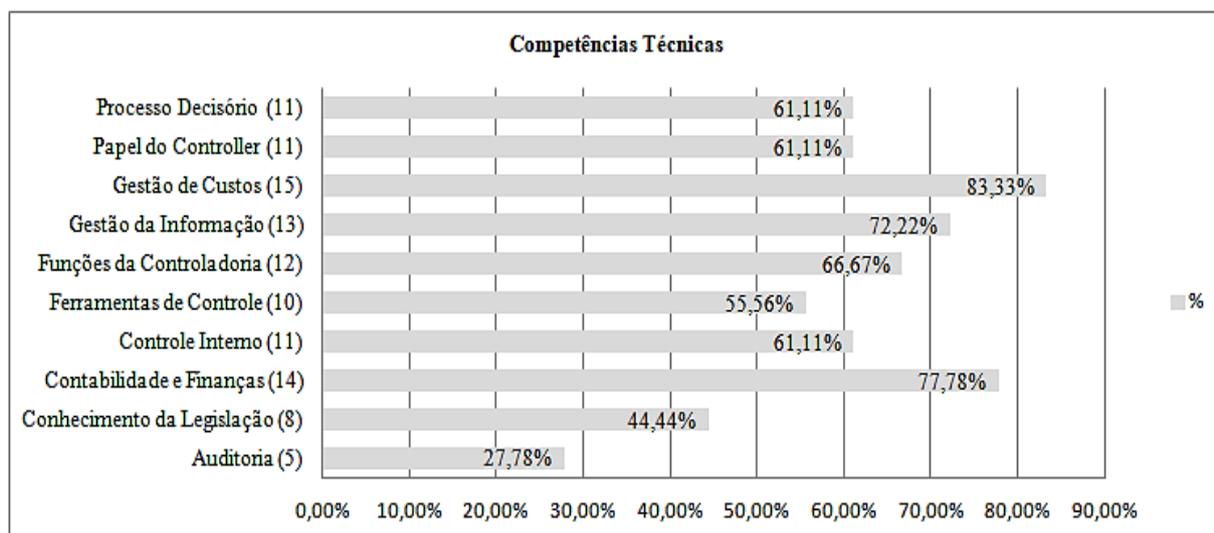
Competências Técnicas	Competências Transversais
1. Auditoria	1. Autocontrole
2. Conhecimento da Legislação	2. Capacidade Analítica
3. Contabilidade e Finanças	3. Capacidade Empreendedora
4. Controle Interno	4. Planejamento
5. Ferramentas de Controle	5. Relacionamento Interpessoal
6. Funções da Controladoria	6. Saber Ouvir Eficazmente
7. Gestão da Informação	7. Trabalho em Equipe
8. Gestão de Custos	8. Visão Estratégica
9. Papel do <i>Controller</i>	
10. Processo Decisório	

Fonte: Dados da pesquisa de Sá e Amorim (2017, p. 132).

Os resultados da pesquisa de Silva e Amorim (2022) em relação às competências técnicas e transversais elencadas e que os professores de cursos superiores em Ciências Contábeis desenvolvem nas suas aulas, no conteúdo das disciplinas de Contabilidade Gerencial e Controladoria, nas Instituições de Ensino Superior em Recife – Pernambuco, mostraram ao seguintes resulta-

dos quanto às competências técnicas abordadas: Gestão de custos, Contabilidade e Finanças e Gestão da informação são as competências técnicas mais abordadas.

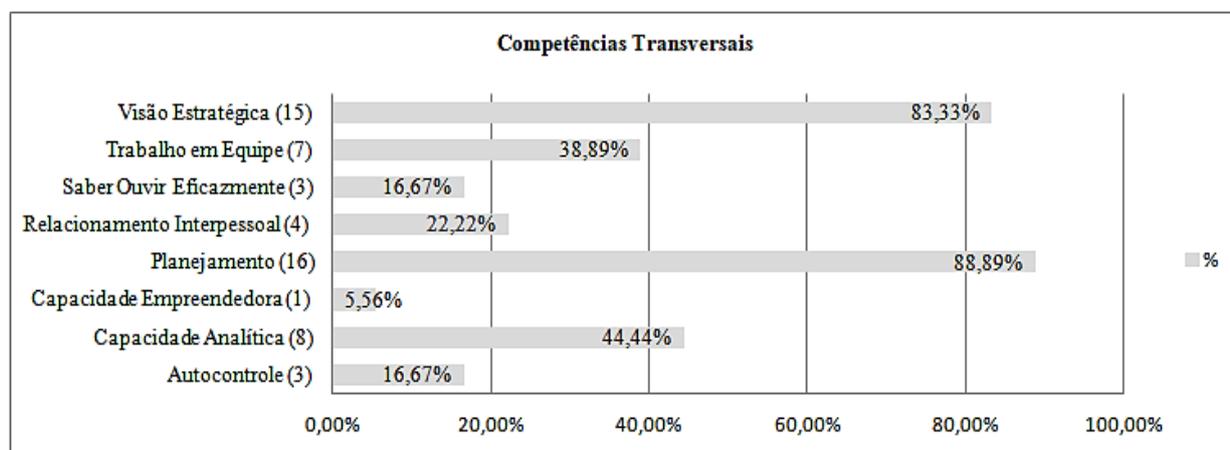
Gráfico 1 – Principais Competências Técnicas



Fonte: Silva e Amorim (2022, p. 136)

E em relação às competências transversais, os resultados da pesquisa de Silva e Amorim (2022) foram que desenvolvem principalmente nas disciplinas, as seguintes competências transversais: Planejamento e Visão estratégica.

Gráfico 2 – Principais Competências Transversais



Fonte Silva e Amorim (2022, p. 136)

4.3 Pesquisa sobre as competências dos contadores

As competências utilizadas no estudo de Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 361-363), que teve como objetivo identificar quais as competências e atribuições são necessárias para o profissional contábil, no desempenho de suas funções, no âmbito dos escritórios de contabilidade na cidade de Vitória de Santo Antão - PE- foram elencadas seguindo a seguinte tipologia: Competências Intelectuais, Competências Técnicas e funcionais, Competências Pessoais, Competências Interpessoais e de Comunicação, e por último, Competências Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios.

Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 361-363), elaboraram um Rol de competências com base nos estudos de Cardoso (2006), Callado e Amorim (2017) e na classificação da norma internacional IES 3, estabelecidas pelo *International Federation of Accountants – IFAC* (2012), exigidas para contadores ou profissionais da área de contabilidade categorizadas e apresentadas nas Tabelas de 1 a 5:

Tabela 1 -Principais Competências Intelectuais

COMPETÊNCIAS INTELECTUAIS	
1	Habilidade para localizar, obter e organizar informações de diversas fontes (humanas, impressas e eletrônicas)
2	Capacidade de raciocínio, pensamento lógico e análise crítica
3	Capacidade para identificar problemas
4	Capacidade para resolver problemas em situações inesperadas
5	Capacidade de elaborar decisões acertadas e ágeis

Fonte: Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 361-363).

Tabela 2–Principais Competências Técnicas e Funcionais

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E FUNCIONAIS	
1	Conhecimentos em matemática avançada
2	Conhecimentos em estatística
3	Domínio de sistemas de tecnologia da informação
4	Conhecimento de modelos de decisão
5	Fazer análise de risco
6	Uso de medidas de acompanhamento de resultados
7	Elaboração de relatórios técnicos especializados
8	Atuação em conformidade com a legislação
9	Conhecimentos dos requerimentos de agências reguladoras
10	Uso e desenvolvimento de ferramentas de controle
11	Conhecimentos em Contabilidade
12	Conhecimentos em Finanças
13	Conhecimentos na área fiscal
14	Escrever bem os relatórios e documentos da área contábil

Fonte: Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 361-363).

Tabela 3 - Principais Competências Pessoais

COMPETÊNCIAS PESSOAIS	
1	Autogerenciamento das atividades
2	Ter iniciativa
3	Buscar o autodesenvolvimento profissional
4	Saber influenciar pessoas
5	Habilidade para selecionar e definir prioridades para atingir as metas com os recursos disponíveis
6	Capacidade de se adaptar às mudanças
7	Agir com ética e integridade
8	Seguir princípios e valores no relacionamento interpessoal
9	Ser empreendedor
10	Ter Autocontrole

Fonte: Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 361-363).

Tabela 4–Principais Competências Interpessoais e de Comunicação

COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS E DE COMUNICAÇÃO	
1	Trabalhar com outras áreas da empresa como consultor de processos e solucionar conflitos
2	Trabalhar em equipe
3	Interagir com pessoas de outras culturas e nível intelectual
4	Negociar soluções aceitáveis e acordos em diversas situações
5	Ser capaz de trabalhar em um ambiente multicultural
6	Apresentar, discutir, relatar e defender visões em situações diversas formais e informais
7	Falar corretamente em público;
8	Domínio efetivo de outros idiomas
9	Saber atender às demandas dos colegas e chefias
10	Relacionamento exterior
11	Ouvir eficazmente
12	Saber negociar
13	Ter boa comunicação interpessoal

Fonte: Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 361-363).

Tabela 5–Principais Competências Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DE GERENCIAMENTO DE NEGÓCIOS	
1	Fazer o planejamento estratégico
2	Gerenciar projetos
3	Gerenciar pessoas
4	Gerenciar recursos e tomada de decisão
5	Habilidades para organizar e delegar tarefas
6	Habilidades para motivar e desenvolver pessoas
7	Capacidade de liderança
8	Fazer julgamento profissional e com discernimento.
9	Usar técnicas de gestão
10	Pensar e agir estrategicamente
11	Saber administrar e organizar bem o tempo
12	Foco na qualidade das decisões

Fonte: Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 361-363).

Os resultados do estudo de Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 369-373) quanto às competências dos contadores e profissionais da área de contabilidade, foram sintetizados nos quadros de 5 a 9:

Quadro 5–Percentual de Importância das Competências Intelectuais

COMPETÊNCIAS INTELECTUAIS		NÍVEL DE IMPORTÂNCIA			
		Nenhuma	Pouco	Considerável	Muito
1	Habilidade para localizar, obter e organizar informações de diversas fontes (humanas, impressas e eletrônicas)	0%	12%	12%	76%
2	Capacidade de raciocínio, pensamento lógico e análise crítica	0%	4%	20%	76%
3	Capacidade para identificar problemas	0%	0%	16%	84%
4	Capacidade para resolver problemas em situações inesperadas	0%	0%	28%	72%
5	Capacidade de elaborar decisões acertadas e ágeis	0%	0%	28%	72%

Fonte: Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 370).

Em termos das competências intelectuais, os autores Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 370) citam que para o -IFAC (2012) as competências intelectuais contribuem na identificação e solução de problemas, possibilitam ao profissional de contabilidade tomar decisões e agir com bom senso em cenários complicados- A maioria dos participantes afirmou que dão -muita importância-às competências intelectuais.

Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 371) esclarecem que:

As competências técnicas e funcionais estão relacionadas aos conhecimentos e habilidades específicas e gerais da área de contabilidade, incluindo competências como conhecimento em matemática, estatística e domínio da tecnologia da informação, desenvolvimento e elaboração de relatórios, atuação em conformidade com a legislação, além de tomada de decisão e análise de risco (IFAC, 2012, citado por Santos, Amorim e Cunha, 2021, p. 371).

Quadro 6–Percentual de Importância das Competências Técnicas e Funcionais

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E FUNCIONAIS		NÍVEL DE IMPORTÂNCIA			
		Nenhuma	Pouco	Consid- erável	Muito
1	Conhecimentos em matemática avançada	4%	13%	46%	38%
2	Conhecimentos em estatística	13%	17%	17%	54%
3	Domínio de sistemas de tecnologia da informação	0%	12%	36%	52%
4	Conhecimento de modelos de decisão	0%	13%	38%	50%
5	Fazer análise de risco	4%	4%	35%	57%
6	Uso de medidas de acompanhamento de resultados	4%	4%	33%	58%
7	Elaboração de relatórios técnicos especializados	4%	4%	33%	58%
8	Atuação em conformidade com a legislação	0%	4%	4%	92%
9	Conhecimentos dos requerimentos de agências reguladoras	0%	4%	21%	75%
10	Uso e desenvolvimento de ferramentas de controle	0%	8%	21%	71%
11	Conhecimentos em Contabilidade	0%	4%	17%	79%
12	Conhecimentos em Finanças	0%	0%	38%	63%
13	Conhecimentos na área fiscal	0%	8%	8%	83%
14	Escrever bem os relatórios e documentos da área contábil	0%	8%	17%	75%

Fonte: Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 371)

A maioria dos participantes respondeu que dão muita importância a todas as Técnicas e Funcionais, à exceção da competência - Conhecimentos em matemática avançada-, o que foi um achado inesperado.

Quadro 7–Percentual de Importância das Competências Pessoais

COMPETÊNCIAS PESSOAIS		NÍVEL DE IMPORTÂNCIA			
		Nenhuma	Pouco	Considerável	Muito
1	Autogerenciamento das atividades	0%	0%	21%	79%
2	Ter iniciativa	0%	0%	17%	83%
3	Buscar o autodesenvolvimento profissional	0%	0%	17%	83%
4	Saber influenciar pessoas	0%	9%	39%	52%
5	Habilidade para selecionar e definir prioridades para atingir as metas com os recursos disponíveis	0%	0%	35%	65%
6	Capacidade de se adaptar às mudanças	0%	0%	21%	79%
7	Agir com ética e integridade	0%	0%	4%	96%
8	Seguir princípios e valores no relacionamento interpessoal	0%	0%	13%	88%
9	Ser empreendedor	0%	8%	46%	46%
10	Ter Autocontrole	0%	4%	13%	83%

Fonte: Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 371)

Segundo os autores Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 371):

As competências pessoais se relacionam com as atitudes e comportamentos desejáveis aos profissionais de contabilidade. O desenvolvimento desta competência busca estimular tanto a aprendizagem pessoal e profissional, assim como o comportamento ético e o auto aprendizado (IFAC, 2012 citado por Santos, Amorim e Cunha, 2021, p. 371).

A maioria dos participantes respondeu que dão muita importância a todas as Técnicas e Funcionais, à exceção da competência -Ser empreendedor-, embora grande parte também ache com -considerável- importância.

No caso das competências Interpessoais e de Comunicação os participantes pela primeira vez uma competência foi para a grande maioria pouco importante -Trabalhar com outras áreas da empresa como consultor de processos e solucionar conflitos-. A competência -Domínio efetivo de outros idiomas- apenas 1/3 afirmou achar muito importante. As demais competências listadas foram muito importantes para a maioria.

Quadro 8–Percentual de Importância das Competências Interpessoais e de Comunicação

COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS E DE COMUNICAÇÃO		NÍVEL DE IMPORTÂNCIA			
		Nenhuma	Pouco	Considerável	Muito
1	Trabalhar com outras áreas da empresa como consultor de processos e solucionar conflitos	1%	84%	3%	12%
2	Trabalhar em equipe	0%	0%	16%	84%

3	Interagir com pessoas de outras culturas e nível intelectual	4%	4%	21%	71%
4	Negociar soluções aceitáveis e acordos em diversas situações	4%	0%	17%	79%
5	Ser capaz de trabalhar em um ambiente multicultural	0%	4%	29%	67%
6	Apresentar, discutir, relatar e defender visões em situações diversas formais e informais	0%	4%	21%	75%
7	Falar corretamente em público;	4%	4%	42%	50%
8	Domínio efetivo de outros idiomas	29%	25%	13%	33%
9	Saber atender às demandas dos colegas e chefias	4%	0%	21%	75%
10	Relacionamento exterior	21%	4%	17%	58%
11	Ouvir eficazmente	0%	4%	17%	79%
12	Saber negociar	0%	0%	29%	71%
13	Ter boa comunicação interpessoal	0%	0%	17%	83%

Fonte: Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 372).

O Quadro 9, apresenta as competências Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios exigidas aos contadores, segundo o estudo Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 373), “constituem-se em algo dinâmico que sofrem forte influência de mudanças de negócios. Em especial, as competências de visão estratégica e liderança”.

Segundo os autores Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 372):

As competências organizacionais e de gerenciamento de negócios estão relacionadas ao funcionamento da organização. Segundo o IFAC (2012) essas competências, cada vez mais, ganham notoriedade no cenário contábil, à medida que os profissionais desempenham papel mais ativo na tomada de decisão das organizações (Santos, Amorim e Cunha, 2021, p. 372).

Quadro 9–Importância das Competências Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DE GERENCIAMENTO DE NEGÓCIOS		NÍVEL DE IMPORTÂNCIA			
		Nenhuma	Pouco	Considerável	Muito
1	Fazer o planejamento estratégico	4%	4%	33%	58%
2	Gerenciar projetos	4%	8%	33%	54%
3	Gerenciar pessoas	4%	4%	33%	58%
4	Gerenciar recursos e tomada de decisão	0%	8%	21%	71%
5	Habilidades para organizar e delegar tarefas	0%	4%	21%	75%
6	Habilidades para motivar e desenvolver pessoas	0%	4%	38%	58%
7	Capacidade de liderança	0%	13%	21%	67%
8	Fazer julgamento profissional e com discernimento.	0%	13%	29%	58%

9	Usar técnicas de gestão	0%	17%	33%	50%
10	Pensar e agir estrategicamente	0%	8%	25%	67%
11	Saber administrar e organizar bem o tempo	0%	0%	21%	79%
12	Foco na qualidade das decisões	0%	0%	21%	79%

Fonte: Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 373)

Em síntese, o estudo apresentado dos autores Santos, Amorim e Cunha (2021, p. 374), apresentam os resultados da pesquisa que:

...confirmam a necessidade de muitas competências aos profissionais da contabilidade, que vão muito além das meramente técnicas. Apesar das limitações da pesquisa, os dados levantados e analisados, em grande parte, ratificam estudos anteriores, sendo importante para a consolidação do atual perfil do profissional da contabilidade.

5. Considerações finais

Este estudo buscou se aprofundar em conteúdos que se destinam a entender o fenômeno das Competências. Algo estudado há Séculos, mas que não se entende perfeitamente como se estabelece, as influências que sofre, as contingências em que elas produzem melhores resultados e tantos outros aspectos, que variam de pessoa para pessoa, de organização para organização, de lugar para lugar e de tempos em tempos.

Numa carreira docente de 40 anos, na Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal Rural de Pernambuco, ministrando disciplinas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, o tema das competências sempre esteve presente em minha carreira. Bem mais presente, a partir de março de 2015, com o início das atividades do Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC), Mestrado Acadêmico Stricto Sensu, quando fazendo parte do corpo docente permanente do programa, assumi a disciplina Competências e Desempenho.

E em todos esses anos, entender o fenômeno das competências, na realidade de várias carreiras profissionais, foi uma constante. Assim, este texto trouxe uma narrativa teórico-prática dos significados das competências, em realidades e contextos contemporâneos, nos quais diversos autores têm estudado, bem como participado de pesquisas, debates e discussões, quanto à tipologia das competências, nuances e peculiaridades de sua existência, no contexto das organizações nacionais e internacionais.

Portanto, ao concluir este capítulo, no qual foi apresentada uma evolução teórica do estudo das competências, em relação aos mais diversos estudos de autores nacionais e internacionais, foram expostos os principais fundamentos das Visões Teóricas Americana, Europeia/Francesa e Integradora. Tudo isso, perpassando pelo entendimento das competências individuais como o CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, para o acróstico que elaboramos numa visão mais atual e integradora: CHAVE–Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entrega.

Referências

ALPAY, E.; WALSH, E. A. skills perception inventory for evaluating postgraduate transferable skills development. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 33, n. 6, p. 581-598, 2008.

- AMORIM, T. N. G. F.; OLIVEIRA, A. R. de L. Competências ensinadas nos cursos de pós-graduação lato sensu de Controladoria: um estudo em Pernambuco, Brasil. In: do 8º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças. **Anais...** Florianópolis, agosto de 2018.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B. Gestão por competências: Nuances e peculiaridades. **Revista Reuna**, v. 16, n. 1, p. 103-119, 2011.
- AMORIM, T. N. G. F.; OLIVEIRA, A. R. L.; MANZI, S. M. S.; BENFICA, M. F. C. Perfil e competências do controller em empresas no Recife. RMC–**Revista Mineira de Contabilidade**, Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 52-63, setembro/dezembro, 2018.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B. Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. **Revista Ambiente Contábil**, v. 11, n. 1, p. 220-236, 2019.
- AMORIM, T. N. G. F.; PAULA, J. M. S; OLIVEIRA, R. R. Competências dos auditores internos: um estudo em Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 82-100, maio/ago., 2020.
- ANDRIOTTI, J. N.; CARRARO, W. H. Competências necessárias e indispensáveis na formação profissional do controller. **TCC – URGs**, 2016.
- ARAÚJO, A. P. Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico. **Tese (Doutorado)** - Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2011.
- ARAÚJO, C. M. M. Psicologia escolar e o desenvolvimento de competências. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 25, n. 2, p. 73-85, 2005.
- ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C.; CAVALCANTI, B. S. B. Habilidades e competências do controller: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 13, n. 38, p. 52-64, 2014.
- BARBOSA, A. C. Q. Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro, Brasil, 2007.
- BATISTA, K.; CANÇADO, V. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 24-34, 2017.
- BIZARRIA, F. P. A.; RIBEIRO, R. M. **Competências, gestão e mudanças**: reflexões e insights sob enfoque multidisciplinar. 2011.
- BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática. **Tese (Doutorado)**, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2006.
- BONELLI, F.; CABRAL, S. Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 487–509, 2018.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- Boyatzis, R. E. Competencies in the 21st Century. **Journal of Management Development**, v. 27 n. 1, p. 5-12, 2008.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. -São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, H.P.; BARHY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. ENAP- **Revista do Serviço Público**. v. 56, n. 2, Abr/Jun, p. 179-194, 2005.

BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012.

CABRAL-CARDOSO, C.; ESTÊVÃO, C. V.; SILVA, P. **As competências transversais dos diplomados do ensino superior**: perspectiva dos empregadores e dos diplomados. Guimarães: TecMinho, 2006.

CALIJURI, M. S. S., SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. 9º Congresso Internacional de Custos. **Anais...** Florianópolis-Brasil: ABC, 2005.

CALIJURI, M. S. S. Controller. O perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 150, p. 37-52, 2011.

CALLADO, A. A. C.; AMORIM, T. N. G. F. Competências da Função de Controller em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 2, p. 57-73, 2017.

CALLADO, A. A. C.; AMORIM, T. N. G. F. Relações entre competências estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, ano 18, v. 22, n. 1, p. 01-14, janeiro/abril, 2018.

CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de Pessoas no Governo Federal**: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Brasília: ENAP, 2016.

CAMPION, M. A.; FINK, A. A.; RUGGEBERG, B. J.; CARR, L., PHILIPS; G. M.; ODMAN, R. B. Doing competencies well: best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 64, n.1, p. 225-262, 2011.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L.; NETO, O. R. M.; OYADOMARI, J. C. Entendo e explorando as competências do contador gerencial: uma análise feita pelos profissionais. **ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n. 3, p. 353-371, 2013.

CARDOSO, R. L. Competências do contador: um estudo empírico. 2006. 128f. **Tese** (Doutorado em Ciências Contábeis)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; OYADOMARI, J. C. Os estudos internacionais de competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes do contador gerencial brasileiro: análises e reflexões. **BBR Brazilian Business Review**, v. 7, n. 5, p. 91-113, 2010.

CASSOL, A.; CINTRA, R. F.; RUAS, R. L.; BASSANI, D. Competências Gerenciais como propulsora da Atuação Estratégica em Micro e Pequenas Empresas. **EnANPAD**, Belo Horizonte, 2015.

CODA, R. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

COSTA, C.; LAIMER, V. R.; PIOVESAN, R. T. C.; COELHO, E. A. Competências Gerenciais Importantes em uma Organização Hospitalar. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 1, p. 45-55, 2016.

CRISPIM, G.; CABRAL, L. M. M. do A. C.; LIBONATI, J. J. Aspectos comportamentais: A controladoria como fator de influência no comportamento humano. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n. 3, p. 379-405, 2011.

Cunha, N. C.; Martins, S. M. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista Getec**, v. 4, n. 8, p. 90-109, 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, Brasil, 2004.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA J. S.; DUTRA T. A.; DUTRA G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, B.; COMINI, G. Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: Encontro Anual da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, **Anais...** 2008.

FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 1, p. 3-16, 2016.

FERREIRA, J. M. P. Gestão institucional e competências gerenciais: uma análise em Instituições Privadas de Ensino Superior, **Dissertação** (mestrado) – IPES, 2011.

FERREIRA, J. A. D.; BAËTA, O. V. Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da coordenação de administração de pessoal. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 10, n. 3, p. 119-137, 2020.

FERREIRA, G. R.; AMORIM, T. N. G. F. Competências sociais: um estudo com gestores da procuradoria geral do estado de Pernambuco-PE. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCC-)**, v. 19, n. 2, p. 109-123, 2021.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, M. T. L. Organizational Culture and the Renewal of Competences. **Brazilian Administration Review**, v. 6, p. 1-14, 2009.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed., 6º reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

FOGAÇA, N.; REGO, M. C. B.; MELO, M. C. C.; Armond, L. P.; Coelho, F. A., Jr. Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. **Performance Improvement Quarterly**, v. 30, p. 231-247, 2018.

FREITAS, P. F. P. de.; ODELIUS, C. C. Managerial competencies: An analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

- GARAVAN, T.N.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rethoric and the reality. **Journal of Workplace Learning**. v. 13, n. 4, p. 144-163, 2001.
- GARCIA, A. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, p. 20-34, 2013.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do curso de administração de empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 157-194, jan/abr. 2009.
- GONÇALVES, W. A.; ANDRADE, W. M.; CORRÊA, D. A.; RIBEIRO, G. G. Confrontando o Conceito de Competências pela sua Diversidade e Aplicação: Um Olhar entre a Teoria e a Prática. **Revista Pretexto**, v. 18, n. 4, p. 114-128, 2017.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Handbook of International Education Pronouncements**, Edition: New York. 2012.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LE BOTERF, G. **Costruire le competenze individuali e collettive. Agire e riuscire con competenza**. Itália: Guida, 2008.
- LE BOTERF, G. Développer et mettre en œuvre la compétence. Comment investir dans le professionnalisme et les compétences. **Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur**, Paris: Eyrolles, 2018.
- LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives: le modèle: agir avec compétence en situation – Les réponses à plus de 100 questions**. Paris: Editons Eyrolles, 2014.
- LIMA, A. K. da C.; BRITO, L. M. P. Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma universidade pública. **Revista Labor**, v. 1, n. 15, p. 7-35, 2017.
- LUNKES, R. J.; MACHADO, A. O.; ROSA, F. S.; TELLES, J. Funções da controladoria: Um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. **Análise Psicológica** [online]. v. 29, n. 2, p. 345-361, 2011.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D., **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo, Atlas, 2009.
- MACHADO, A. O.; LUNKES, R. J.; PETRI, S. M.; ROSA, F. S. Competências do *controller*: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, v. 12, n. 47, 2010.
- MARINHO-ARAÚJO, C. M. Inovações em Psicologia Escolar: o contexto da educação superior. **Estudos de Psicologia**, v. 33, n. 2, p. 199-211, 2016.
- MARINHO-ARAÚJO, C. M.; RABELO, M. L. Avaliação de perfil e de competências dos estudantes da educação superior no Brasil: a matriz de referência nas provas do Enade. **Psicologia, Educação e Cultura**, p. 9-26, 2016.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28, p. 1-4, 1973.

- MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORAES, J. B.; RODRIGUES, M. de S. Competências profissionais: um estudo comparativo entre os cursos superiores de tecnologia em processos gerenciais do Instituto Federal de São Paulo. **LAJBM**, v. 10, n. 2, p. 113-125, jul-dez/2019. Taubaté, SP, Brasil.
- MORENO, M. L. R. De la evaluación a la formación de competencias genéricas: aproximación a un modelo. **Revista brasileira de orientação profissional**, v. 7, n. 2, p. 33-48, 2006.
- Munk, L.; Souza, R. B. Competências individuais e competências organizacionais: proposição de uma lógica de acontecimentos simultânea e concomitante. **Administração de Empresas em Revista**, v. 9, n. 10, p. 75-94, 2010.
- NASCIMENTO, T. G.; SOUZA, E. C. L.; CORREIO, B. G. A. Escala de Competências Profissionais para Policiais: Evidências de sua Adequação Psicométrica. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 99-120, 2020.
- NASCIMENTO, F. S.; SANTIAGO, C. F. B.; CAVALCANTE, W. F.; NASCIMENTO, J. M. L. Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de graduação de uma Universidade Federal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 45-67, setembro-dezembro 2021.
- OLIVEIRA, M. L.; DAMIAN, I. P. M. Mapeamento de competências humanas e organizacionais para formação de pessoas com competências do conhecimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 18, p. 1-23, 2022.
- ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; CARPES, A. M. S. Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 24, n. 1, p. 15-36, 2013.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training Magazine**, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.
- QUINN, R.; FAERMAN, S.; THOMPSON, M.; MCGRATH, M. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- QUINN, R.; FAERMAN, S.; THOMPSON, M.; MCGRATH, M. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 5ª ed., 2012.
- REIS, G. G.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C.; ZAMBALDI, F. Competências das Multinacionais Brasileiras: impactos de um “Cabo de Guerra” entre Legados Culturais e Mentalidade Global. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 57-82, 2015.
- RUAS, R.; COMINI, G. M. Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências: Articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR-FGV**. Online, p. 36-49, 2007.
- RUAS, R. Gestão por competência: Uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, Brasil, 2003.
- RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira JR., M. M., Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001.

- RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SÁ, E.; AMORIM, T. N. G. F. Principais competências exigidas aos profissionais da área de controladoria em empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife. **REUNA**, Belo Horizonte–MG, Brasil, v. 22, n. 2, p. 44-65, 2017.
- SAKAMOTO, C. A. C.; FERREIRA, B. F.; ZACHARIAS, C. G., SILVA, J. C. DA; ALVES, P.; RODRIGUES, H. G.; KAPPEL, L. B. As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. **Revista Economia & Gestão**, v. 4, n. 37, p. 53-79, 2014.
- SANTOS, A. M.; AMORIM, T. N. G. F.; CUNHA, T. M. The accountant's competences from the point of view of professionals working in the city of Vitória de Santo Antão–PE, **Revista Ambiente Contábil–UFRN – Natal-RN**. v. 13, n. 2, p. 355 – 379, Jul./Dez. 2021.
- SANTOS, W. **Axiologia ou teoria dos valores**. 2012.
- SEABRA, A. L. C.; PAIVA, K. C. M.; LUZ, T. R. Competências gerenciais de coordenadoras de cursos de graduação em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 68, n. 5, Sep-Oct., 2015.
- SILVA, R. S. S. As competências transversais de graduados de economia e gestão na interface universidade-mundo do trabalho. **Tese (Doutorado)** da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Portugal, 2017.
- SILVA, L. B.; AMORIM, T. N. G. F. Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos ENANPADs. **Revista Reuna**, v. 17, n. 1, p. 61-76, 2012.
- SILVA, D. R. R. DA; AMORIM, T. N. G. F. Competências técnicas e transversais: percepção dos docentes na formação do *controller*. **Custos e @gronegocio** on line, v. 18, n. 2, p. 123-140, 2022.
- SILVA, M. R.; CUNHA, T. M.; AMORIM, T. N. G.; SANTOS, A. M. Competências do auditor no setor público: um estudo com os profissionais da CGU do estado de Alagoas. **Revista Connexio**, v. 7, n. 2, p. 56-72, 2018.
- SOUZA, A. S.; CABRAL-NETO, A. Nova gestão pública e educação: uma análise do planejamento estratégico como instrumento de responsabilização. **Retratos da escola**, v. 11, n. 21, p. 621-640, 2017.
- SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. **Revista de Administração**, v. 50, n. 3, p. 338-352, 2015.
- STEFANO, S. R.; dos SANTOS, J. R.; BERNARDIM, M. L.; de ANDRADE, S. M.; KOS, S. R. Competências individuais no ambiente organizacional na visão baseada em recursos (VBR) de uma cooperativa de crédito. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 56, p. 182-202, 2020.
- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. **Revista de administração**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 327-341, out/nov/dez, 2009.
- VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ZANDONADE, V.; BIANCO, M. de F. O trabalho abstrato e a noção de competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial. **Revista O&S**, v. 21, n. 70, p. 443 466, 2014.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, P. **Compétences, stratégies et organisation**. Intervention orale faite devant. Le Groupe de Veille et d'échanges interentreprises, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo; Atlas; 2012.

CAPÍTULO 4

TECNOLOGIAS SOCIAIS E O SEMIÁRIDO NORDESTINO:

UM ESTUDO SOBRE O PROGRAMA CISTERNAS

José Ednilson Matos Júnior
Maria Conceição Melo Silva Luft
Ronalty Oliveira Rocha

1. Introdução

Maior desigualdade na distribuição de renda, aumento da pobreza e do número de desempregados, degradação ambiental e saúde pública são apenas alguns dos problemas da modernidade que tornam as políticas públicas elementos fundamentais ao desenvolvimento da sociedade (Matos Júnior, 2021). Contudo, além de governos, a tomada de decisão em políticas públicas pode ser feita também por outros atores como representantes civis, indivíduos, grupos, associações ou organizações que exercem influência na concepção dessas políticas (Macedo et al., 2016), com o objetivo de estabelecer iniciativas que favoreçam a sociedade (Souza; Sauer; Benini, 2019).

Entre essas iniciativas tem-se a Tecnologia Social (TS), que é resultante de mudanças paradigmáticas caracterizadas por iniciativas científico-tecnológicas, cujo foco não é a lucratividade empresarial (como ocorre com as tecnologias convencionais), e sim a melhoria na qualidade de vida da sociedade, inclusão, autonomia e transformação social (Andrade; Valadão, 2017) em comunidades que enfrentam situações de vulnerabilidade econômica, política, jurídica e social (Nunes et al., 2021). Nesse cenário, a tecnologia social tem ganhado status estratégico para lidar com problemas relacionados às condições sanitárias, fornecimento de água, insegurança alimentar e barreiras de acesso a serviços qualificados de educação, saúde e moradia (Souza; Pozzebon, 2020).

Tendo em vista que a TS é uma ferramenta também para enfrentamento de adversidades no fornecimento de água, torna-se pertinente seu estudo no contexto do semiárido nordestino, que há décadas tem nesse problema um de seus principais desafios (Gil et al., 2020). Nessa conjuntura, destaca-se o Programa Cisternas, uma política pública de implementação de TS para captação, armazenamento e utilização de águas pluviais. Tal Programa incorporou ao seu escopo tecnologias sociais originadas da atuação ativa da comunidade local (povos habitantes das regiões semiáridas do Brasil) com o intuito de oferecer melhores condições de vida por meio do empoderamento social, fortalecimento da região e geração de emprego e renda (Dutra; Rozendo, 2019).

Em face às discussões apresentadas, essa pesquisa adotou o objetivo de analisar o papel do Programa Cisternas, enquanto gerador de tecnologias sociais, no semiárido do Nordeste brasileiro. Especificamente, buscou identificar as tecnologias sociais que compõem esse programa, reconhecer os elementos de TS que constituem o Programa Cisternas e identificar os resultados (impactos) gerados por sua implementação.

Cabe destacar que embora existam registros legais da implementação e benefícios de iniciativas baseadas em TS, a exemplo do programa cisternas (Matos Júnior, 2021), no semiárido nordestino a realidade ainda é de escassez hídrica e há espaço para ampliação no uso dessas tecnologias (Aguilar et al., 2019). Adicionalmente, essa é uma temática em ascensão que ainda demanda uma maior exploração acadêmica e consolidação conceitual-empírica (Araújo; Cândido, 2017) para compreensão desse fenômeno e de seus efeitos na transformação de quadros sociais desfavorecidos (Souza; Pozzebon, 2020).

2. Tecnologia social: conceito e elementos

Diferente das tecnologias convencionais, com foco mercadológico destinado à geração de lucros (Nunes et. al., 2021), a tecnologia social está pautada na busca por soluções para os problemas ambientais, econômicos, sociais e políticos (Dagnino, 2004). Assim, a TS é tida como um conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, concebidas e/ou empregadas na interação com a população e apropriadas por ela, que reproduzem soluções para inclusão social, melhoria das condições de vida (ITS, 2004) e pobreza (Souza; Pozzebon, 2020), a partir do uso de técnicas de produção capazes de otimizar o uso de recursos e maximizam o bem-estar dos indivíduos (Dagnino, 2014).

Consequentemente, a tecnologia social obrigatoriamente possui um elemento central, dispositivo ou ferramenta (tecnologia hard) e/ou técnica ou metodologia (tecnologia soft), isto é, possui algo concreto, cujas características e limites podem ser claramente descritos (Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021). Dessa maneira, essas tecnologias desenvolvem produtos, processos, técnicas, metodologias (Nascimento; Benini; Petean, 2021), ferramentas e arranjos organizacionais (Souza; Pozzebon, 2020) baseados em estratégias para criar e implementar soluções para problemas econômicos e socioambientais que resultam em inclusão social, sustentabilidade (Thomas, 2009) e bem-estar (Jesus; Luft, 2021).

Nesse contexto, a fim de facilitar sua identificação, a TS tem recebido características formativas como a participação social no processo de tomada de decisão tecnológica, baixo custo dos produtos/serviços e simplicidade (Dagnino, 2009). Ademais, essa tecnologia é resultante de experiências inovadoras que se orientam pela defesa dos interesses da maioria (Bava, 2004) e que, dentre outras possibilidades, são resultantes da valorização do conhecimento tácito, em que os diversos atores que compõem a sociedade civil (cidadãos, associações, ONGs, movimentos sociais, entre outros) podem e devem contribuir com o desenvolvimento, apropriação e/ou adequação de tecnologias que promovam benefícios para a sociedade (Jesus; Costa, 2013).

Indo além, Garcia (2007) propôs um agrupamento de quatro eixos norteadores, a partir dos resultados de estudos realizados pelo ITS (2004) sobre os princípios e parâmetros que formam a TS, organizando-os em quatro dimensões: (1) conhecimento, ciência, tecnologia e inovação; (2) participação, cidadania, democracia; (3) educação; e (4) relevância social. No tocante a dimensão de conhecimento, ciência, tecnologia e inovação, a TS é constituída pela aplicação do conhecimento (científico, popular e tecnológico) como uma ponte entre os problemas sociais e as suas respectivas soluções, tendo como principal característica a busca por solucionar problemas sociais por meio de ações inovativas.

Na dimensão de participação, cidadania e democracia, o funcionamento da TS é fruto da participação dos cidadãos nas tomadas de decisões, em sua elaboração, implementação e disseminação, isto é, os próprios usuários assumem protagonismo social (Lemos; Dechandt, 2019) no processo de escolha (Schiray; Carvalho; Afonso, 2017) e construção de tecnologias sociais (Jesus; Cunha; Santos, 2021). Na dimensão de educação estão colocadas as formas de produzir conhecimentos e gerar aprendizados. Por fim, na dimensão de relevância social, os resultados gerados pela elaboração e implementação das TS são percebidos em soluções com impactos na melhoria de vida dos cidadãos por ela alcançados (Garcia, 2007).

Outro aspecto característico da tecnologia social é a identificação e descrição de seu funcionamento, isto é, para reconhecer uma TS é necessário descrever seu *modus operandi*, recursos e mecanismos-chave, ou seja, os processos que são alavancados pelas práticas e que permitem que transformações sociais aconteçam (Souza; Pozzebon, 2020). Além disso, é preciso identificar seus procedimentos e componentes materiais, como ferramentas, dispositivos e espaços locais; e componentes imateriais como conhecimentos, experiências e métodos (Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021), em outros termos, é necessária uma metodologia para sistematizar e implementar as TS.

Analisando as dimensões propostas por Garcia (2007) e pelo ITS (2004), percebe-se que elas podem ser sintetizadas em inovação (conhecimento, ciência, tecnologia e inovação), participação social (participação, cidadania, democracia) e resultados (relevância social). A inovação é resultante das necessidades locais e integração entre saberes científicos, tecnológicos e informais, que resultam em novos produtos/serviços e/ou melhorias nas soluções existentes; a participação social é decorrente da obrigatoriedade de envolvimento de usuários e representantes da sociedade civil que fortalecem o processo democrático da TS; e os resultados assumem o papel de corroborar os benefícios e necessidades de aplicação da tecnologia social.

A dimensão de educação não aparece como um elemento específico porque entende-se que o aprendizado e compartilhamento de conhecimentos estão naturalmente inseridos nos processos e mecanismos dos demais aspectos. Assim, inovação, participação social e resultados são mediados pela aplicação de metodologias que orientam os caminhos e procedimentos para que a TS seja concebida, implementada e difundida.

Diante da explanação apresentada, e reconhecendo a existência de outros aspectos para caracterização/discussão de tecnologia social (Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021), em busca também de otimização para discussão dessa temática, adotou-se a metodologia, inovação, participação social e resultados como elementos fundamentais para operacionalização das TS e consequentemente para a etapa empírica desse estudo.

3. Procedimentos metodológicos

Considerando os procedimentos metodológicos adotados, quanto à natureza, esse é um estudo qualitativo, que explorou o campo de atuação pautando-se no subjetivismo para compreender e interpretar os fatos e fenômenos estudados, a partir das atitudes e opiniões dos sujeitos pesquisados (Vergara, 2006).

No tocante aos objetivos, essa pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque buscou realizar uma análise aprofundada do cenário que se pretende estudar, de modo a desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias (Collis; Hussey, 2005), por meio do levantamento teórico sobre TS aliado às informações coletadas na pesquisa de campo (análise documental e entrevistas). É descritiva por descrever características, fatores, elementos e metodologias que contribuem para a ocorrência da TS no cenário analisado (Vergara, 2006).

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único, que possibilita um exame profundo e exaustivo das complexidades que envolvem determinada realidade (Stake, 2005). Esses casos podem ser constituídos por indivíduos, grupos, organizações, regiões, Estados, cidades, comunidades e programas, isto é, qualquer evento que seja delimitado, específico e único (Patton, 2002). Escolheu-se o estudo de caso único instrumental, que busca em suas análises produzir resultados que vão além do caso estudado e geram respostas para questões teóricas por meio do empirismo investigado (Stake, 2005).

Por se tratar de um estudo de caso instrumental, fez-se necessária a definição da (s) unidade (s) de análise (Patton, 2002). Tendo em vista que a TS tem como requisito formativo a participação de usuários (Lemos; Dechandt, 2019) e representantes da sociedade civil (Jesus; Costa, 2013), esses grupos de atores foram as unidades de análise dessa pesquisa. No caso dos usuários, o requisito para participação foi ter sido beneficiado pelo Programa Cisternas, morar na zona rural do semiárido nordestino; e possuir/usufruir de alguma TS que compõe o Programa estudado. Quanto aos representantes da sociedade civil, em suas mais diversas modalidades, a condição foi ter ao menos 3 anos de experiência na organização; ser morador da região do semiárido nordestino (rural ou urbana); e possuir vínculo ativo com a organização.

Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro semiestruturado de entrevista e dados documentais com base nas categorias de análise estabelecidas, a saber: inovação, metodologia, participação social e resultados. Além dessas, instituiu-se como categoria de análise a identificação das tecnologias sociais no Programa Cisternas.

Os documentos consultados incluem, dentre outros, a Lei Federal nº 12.873/2013 (ações para reforma, modernização, ampliação ou construção de unidades armazenadoras destinadas às atividades de guarda e conservação de produtos agropecuários), Decreto nº 9.606/2018 (Regulamenta o Programa Nacional de Apoio à Captação de Água de Chuva e Outras Tecnologias Sociais de Acesso à Água–Programa Cisternas), Relatório Técnico do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC, 2019), Instrução Operacional SESAN 02/2017 (implantação de serviços para implementação de tecnologias sociais de acesso à água) e Caderno da ASA (Propostas da Sociedade Civil).

O Quadro 1 apresenta os 08 (oito) entrevistados que compõem o *corpus* da pesquisa, sendo 04 (quatro) representantes da comunidade beneficiária e 04 (quatro) representantes das organizações da sociedade civil.

Quadro 1 – Entrevistados Selecionados

GRUPO	UF	IDENTIFICAÇÃO	INSTITUIÇÃO
ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL	PE	EO-01	Fundação Avina
	PE	EO-02	Articulação Semiárido Brasileiro–ASA e Centro Sabiá
	CE	EO-03	Associação Cristã de Base–ACB
	CE	EO-04	Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador e à Trabalhadora - CETRA
BENEFICIÁRIO	BA/SE	EB-01	Não se aplica
	CE	EB-02	
	CE	EB-03	
	PE	EB-04	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Ressalta-se que a definição do quantitativo de entrevistados teve como base o critério de saturação dos dados (Glaser; Strauss, 1967). Destaca-se ainda, que diante do contexto geográfico de atuação do Programa analisado (todos os estados do Nordeste e Minas Gerais), buscou-se selecionar representantes dos estados com maior número de habitantes e percentual de população rural (público-alvo das TS em pauta) -Bahia (30%), Ceará (21%) e Pernambuco (13%) (Asa, 2019)– a fim de obter um panorama representativo do semiárido nordestino. A análise das evidências foi realizada a partir da análise de conteúdo categorial, por meio da organização, classificação e agrupamento do texto (descrição das entrevistas e conteúdo dos documentos) conforme as categorias estabelecidas para a pesquisa (Bardin, 2016).

3.1 Caso único: Programa Cisternas no semiárido brasileiro

A temática em investigação nesse estudo são as tecnologias sociais para fornecimento de água potável em regiões atingidas pela seca. As iniciativas de TS aqui estudadas foram inicialmente promovidas pela Articulação Semiárido Brasileiro (Asa) e posteriormente incorporadas ao Programa Nacional de Apoio à Captação de Água de Chuva e Outras Tecnologias Sociais -Programa Cisternas, que foi instituído pela Lei nº 12.873/2013 e regulamentado pelo Decreto nº 9.606/2018. O referido programa é o caso em análise nesse trabalho.

Dentre as razões para escolha desse programa tem-se sua classificação legal (no título do programa) como uma tecnologia social e o oferecimento de soluções concretas -cisternas - para melhorias da qualidade de vida da população (Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021). Além disso, esse Programa possui ampla atuação geográfica, atuando em Minas Gerais e em todos os estados do Nordeste brasileiro.

Nessa direção, a escolha da área de semiárido do Nordeste brasileiro se deu em decorrência dessa região está entre os principais espaços semiáridos do mundo e classificado como uma das áreas com maior índice de vulnerabilidade climática por conta da seca, desertificação e aquecimento global (IPCC, 2019), circunstâncias que tornam primordial o acesso à água potável nessa região, e, portanto, salutar a presença de TS oferecidas pelo Programa Cisternas.

Além disso, ao longo de sua existência, esse Programa já construiu aproximadamente 1,3 milhão de TS (cisternas) e outros equipamentos em seus diversos modelos de atuação, para o

consumo doméstico e produtivo (plantio e criação de animais), com destaque para as cisternas de 16 mil litros que já alcançaram cerca de 1,1 milhão de famílias (Asa, 2021). Por outro lado, mesmo com um instrumental normativo em vigor, no momento da pesquisa, os investimentos e verbas destinados à operação do Programa estavam em queda, ameaçando à real continuidade dessa iniciativa.

Um levantamento realizado pela Asa (2021) demonstrou que o número de TS (cisternas) construídas por essa política caiu drasticamente em 2020, alcançando o menor número de implementações de toda a sua trajetória - foram apenas 8.310 equipamentos construídos, apresentando uma queda de 73% em comparação ao ano anterior (2019), que já era, até então, o menor número alcançado na história do programa (Madero, 2021).

Em razão de sua amplitude territorial, volume de TS sociais implementadas no semiárido brasileiro, tempo em funcionamento e presença de requisitos formativos (aspecto concreto, participação social e qualidade de vida), tendo em vista também a drástica redução de TS entregues a população do semiárido brasileiro nos últimos anos (Madero, 2021), acredita-se que esse Programa possua um papel crítico e particularidades que ensejam sua análise como estudo de caso único nessa pesquisa.

4. Apresentação e análise dos resultados

Para facilitar a apresentação e análise dos resultados, essa seção está organizada, sequencialmente, conforme as categorias de análise instituídas nesse estudo, a saber: tecnologias sociais (tipos), metodologia, inovação, participação social e resultados.

4.1 Tipos de tecnologias sociais do Programa Cisternas

A partir dos relatos coletados e documentos analisados, as principais TS instituídas pelo Programa Cisternas são: Cisterna de Placas para Consumo (ou cisterna de Primeira Água) que tem capacidade de armazenar 16 mil litros de água da chuva (TS que deu origem ao Programa); Cisterna de Produção (ou cisterna de segunda água) que possui capacidade de armazenamento de 52 mil litros de água destinada à produção de alimentos e dessedentação de animais de pequeno e médio porte; e entre as cisternas de segunda água as mais comuns são a cisterna calçadão e a cisterna de enxurrada. Além disso, tem-se outras TS em um quantitativo menos expressivo, mas que foram citadas pelos entrevistados, como a barreiro trincheira, barraginha, tanque de pedra, barragem subterrânea, cisterna escolar e bomba popular.

Sobre essas TS, os entrevistados relataram que elas são classificadas em TS Familiar e TS Comunitária. A primeira diz respeito a responsabilidade de uma família, a qual será atendida pela água armazenada, como por exemplo a Cisterna de Placas de Primeira Água e a Cisterna Calçadão; já o segundo tipo é representado pelas TS que atendem a um conjunto de famílias de determinada comunidade, como é o caso da Bomba Popular, Tanque de Pedra e Cisterna Escolar. Sobre a disponibilidade desses tipos de TS, um dos entrevistados contou que:

No caso da minha família foi a cisterna para consumo humano [de 16 mil litros], acompanhada com a calha que coloca no telhado e também tem a bombinha de cano de PVC para retirar a água

da cisterna. Mas aqui na região [tem também] a cisterna de produção [cisterna de enxurrada] e a cisterna calçadão (EB-02).

Essa constatação foi ratificada na Instrução Operacional SESAN 02/2027, que enfatiza a importância desses outros equipamentos para a funcionalidade das cisternas. Além disso, ao retratar os componentes associados a TS, o entrevistado corrobora que essas tecnologias requerem o uso de ferramentas e dispositivos próprios que condicionam seu adequado funcionamento, reforçando o aspecto técnico-concreto da tecnologia social (Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021).

4.2 Metodologia de implementação do Programa Cisternas

Quanto à metodologia de implementação do Programa Cisternas, os entrevistados abordaram aspectos sobre a forma de como são selecionadas as famílias beneficiadas e os elementos do processo de criação e construção das TS componentes do programa. Sobre os critérios de escolha dos beneficiários e o método adotado para implementação, destacam-se os critérios estabelecidos no início do Programa e os posteriormente adotados, como expõe o entrevistado EO-01:

No início dos anos dois mil, existiam quatro critérios principais. Eram casas de famílias chefiadas por mulheres, com crianças até seis anos de idade, com pessoas deficientes e pessoas idosas. Depois veio o CadÚnico do Governo, através do sistema de assistência social. O Governo já tem as informações de quem são as pessoas, o perfil das famílias em pobreza, em extrema pobreza e esses critérios já estão lá [no] NIS, que é exatamente esse cadastro, a partir da rede socioassistencial do Estado (EO-01).

Detalhando a metodologia de implementação das TS do Programa Cisternas, esse entrevistado ainda disse que:

Definidas as famílias beneficiárias, elas passam por um processo de formação, onde são capacitadas sobre a importância, direito de acesso à água [e] o cuidado que precisa ter com a água, a importância da agroecologia, da convivência com o semiárido, do não uso de agrotóxicos, do não desmatamento e as práticas de combate à desertificação [...] do cuidado que precisa ter com a cisterna. No caso da cisterna de primeira água a capacitação é a GRH [Gestão de Recursos Hídricos], já nos casos das cisternas de segunda água, são dois os cursos ofertados, o SISMA [Sistema Simplificado de Manejo da Água] e o GAPA [Gestão da Água para Produção de Alimentos]. Além disso, tem também os intercâmbios intermunicipais e interestaduais, que proporcionam a troca de experiências entre agricultores e agricultoras, e nisso a gente está falando da movimentação de conhecimento. Um processo importante para o desenvolvimento das comunidades e seus territórios (EO-01).

Nessa discussão, o entrevistado EB-03 contou que:

Eles [agentes governamentais e organizações da sociedade civil] tinham os critérios definidos já, pessoas mais carentes, quem realmente não tinha água, quem tinha criança com deficiência, aí tinha todo um processo e eu como liderança da comunidade, mobilizei o povo e a gente fez uma reunião. Daí foi feito um cadastro e a gente encaminhou para o CETRA que juntamente com a ASA estava executando o projeto (EB-03).

O entrevistado EB-03 também explicou que:

[Posteriormente] veio o treinamento que era três dias de curso - primeiro veio 40 cisternas, aí se reuniu 40 famílias para esse curso. Nesse curso de 3 dias, eles construíram a minha cisterna, capacitando também os pedreiros, além deles estarem ensinando o povo como utilizar a água, também capacitaram os pedreiros a como fazer as cisternas (EB-03).

Os relatos desses entrevistados, referentes aos métodos adotados pelo Programa Cisternas estão respaldados nos documentos analisados, como é o caso do Decreto 9.606/2018 que regula o Programa e em materiais publicados pela ASA (2021), que versam sobre os princípios metodológicos norteadores dessa política e as etapas de sua operacionalização, a saber: a) mobilização e cadastramento; b) capacitações e formações; e c) construção e implementação das TS.

O foco dado aos cursos ofertados reflete que as potencialidades desse tipo de tecnologia estão condicionadas à capacitação dos agentes participantes (Dagnino, 2014). Em contrapartida, ainda que esses cursos sejam ministrados por instituições formais, reforça-se aqui a necessidade de que todo o conhecimento acumulado sobre a tecnologia desenvolvida, ainda que aprimorado por entidades oficiais, deve ser amplamente compartilhado entre os moradores locais (Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021). Outrossim, a contratação e treinamento de mão de obra da região, ratifica o resultado da TS como instrumento para geração de emprego e renda (Silva et al., 2021).

Por outro lado, apesar de existir um método definido para a execução do Programa, alguns relatos deram indícios de que durante o processo pode ocorrer a atuação de terceiros, denominados aqui de -atravessadores-, que atuam nos processos de escolhas das famílias a serem beneficiadas e de implementação e construção das tecnologias em si.

Já trabalhei com uma situação de um vereador dizer que não tinha cisterna e com tons de ameaça dizer que queria a cisterna de todo jeito [...] e esses casos são mais corriqueiros do que se imagina, porque infelizmente existe uma influência política terrível, e quanto menor for o município, maior é essa influência, mas a gente sempre buscou preservar os critérios (EO-01).

Outro entrevistado contou que:

Teve um conchavo político onde já veio as famílias determinadas. Eu perguntei a algumas pessoas que receberam [as cisternas] se eles tinham feito algum curso, tinham participado de algum evento, e eles me falaram que não, que as cisternas já vieram da prefeitura ou de algum lugar que eles não souberam dizer o critério que foi usado. As famílias que receberam, receberam, e as que não foram beneficiadas também não tiveram satisfação nenhuma. Tanto é que você observa que algumas pessoas que receberam não tinham o perfil adequado e outras que tinham, não receberam (EB-01).

Esse é um ponto importante que, embora não estivesse previsto na estruturação dessa pesquisa, ocorreu durante as entrevistas e que merece atenção, uma vez que evidencia uma realidade não condizente com o escopo do Programa - atuação da política e a corrupção - e seus efeitos drásticos para o cumprimento de sua finalidade, ao considerar que esses desvios de conduta promovem a inapropriação por parte dos beneficiados, a falta de manutenção e a inutilidade das TS construídas.

Essas constatações demonstram também a ausência ou uso inadequado de critérios claros para gerenciamento, supervisão e fiscalização dos procedimentos para identificação e seleção de beneficiários (famílias) das TS. Não se quer aqui dizer que os mecanismos estabelecidos pela legislação vigente sejam ineficientes, mas que sem fiscalização (com autonomia a órgãos reguladores e organizações da sociedade civil), esses mecanismos perdem parte substancial de sua finalidade.

Ainda relacionado à metodologia de implementação das TS consideradas, os entrevistados mencionaram parcerias para operacionalização do Programa Cisternas. Um deles contou que:

Tem a parceria tanto da comunidade, das associações, das ONGs que já estão envolvidas com outros coletivos que também discutem políticas públicas, então eu vejo que tem vários atores envolvidos nesse processo. Como é uma política pensada pela Asa e que está no plano nacional, ou seja, o governo tem a obrigação com esse programa, então tem a atuação da Asa na mediação e articulação e a Asa tem as ONGs que atuam como executoras do programa nas comunidades ... [na] nossa comunidade tem o CETRA como unidade executora, mas tem outras instituições como o Centro Sabiá, a Cátedra Diocesana, entre outras em outros estados e regiões (EB-02).

A fala desse entrevistado reflete aspectos dispostos no Decreto N° 9.606/2018 sobre as parcerias firmadas no processo de elaboração, análise e implementação do Programa. Além disso, a metodologia demonstra que a atuação da comunidade, em conjunto com seus representantes em parceria com o Estado e demais *stakeholders*, tornam exequíveis os programas estabelecidos para a promoção do bem-estar social e alcance do maior número de beneficiários possível.

Assim, entende-se também que para potencializar os resultados esperados das tecnologias sociais, é recomendável a existência de ampla variedade institucional com engajamento de diferentes atores, a exemplo de usuários, universidades, entidades governamentais e não-governamentais (ONGs) e movimentos sociais (Jesus; Cunha; Santos, 2021).

4.3 Inovação e participação social

No que concerne à inovação, tem-se que os tipos de TS implementadas pelo Programa Cisternas representam as novidades estabelecidas pelo Programa, uma vez que, até o seu surgimento, não existiam soluções efetivas, acessíveis à população mais pobre, para escassez de recursos hídricos e captação, armazenamento e utilização de águas pluviais na região do semiárido. Além disso, considerando o entendimento de inovação como melhorias em soluções existentes (Li; Huang, 2019), pode-se afirmar que as cisternas derivadas (barreiro trincheira, barraginha, tanque de pedra, barragem subterrânea, cisterna escolar e bomba popular) dos tipos iniciais (cisterna de Placas para Consumo e Cisterna de Produção) representam inovações incrementais nas TS do Programa estudado.

Ainda relacionado à inovação na forma de melhorias, o entrevistado EB-03 relatou que ao receber uma segunda remessa em sua comunidade percebeu que -a primeira tinha uma tela na calha que evitava algumas sujeiras, mas na segunda remessa além da tela, já vem acoplado um filtro e a água já entra na cisterna filtrada- (EB-03). De modo semelhante, o entrevistado EO-01 relatou que as melhorias não foram aplicadas apenas nos aspectos técnicos das TS, mas também nos processos de execução e implementação. Ele contou que:

Logo no início do programa a família tinha uma grande contrapartida para receber as cisternas, tinham que dar a areia, escavar o buraco e ainda tinha que providenciar a alimentação do pedreiro durante a semana de construção, e aí você tinha famílias em extrema pobreza que precisavam das cisternas, porém não tinham condições de atender aos requisitos exigidos. Hoje o projeto está mais completo, redondinho, a família recebe a verba para comprar a feira e os alimentos para o pedreiro, a escavação já está inclusa no projeto e é feita por máquinas [e] a família recebe água para iniciar o uso das cisternas (EO-01).

A partir desse relato, o entrevistado destacou também aspectos relacionados à participação popular na implementação da TS, ao que disse:

E isso [melhorias] é fruto do trabalho das organizações que foram contribuindo para que essas melhorias fossem sendo implantadas ao longo dos tempos. Então, hoje você não tem mais essa dificuldade que as famílias tinham antes. Hoje a família entra praticamente com nada em termos de recursos materiais, a família entra como envolvimento na ajuda aos pedreiros, e aos ajudantes de pedreiros, que hoje já tem até recurso para ajudantes de pedreiro e preparação dos alimentos (EO-01).

Outra evidência das inovações oriundas do desenvolvimento participativo nesse processo de implementação e avaliação das TS, é o surgimento de tecnologias sociais que foram criadas a partir da identificação de ajustes para o atendimento de necessidades específicas de determinada comunidade (Pozzebon; Fontenelle, 2018), a partir de apontamentos dos próprios usuários frente às necessidades e limitações de cada família, como é o caso da cisterna telhadão, citada como -uma evolução da cisterna calçadão- (EO-01), e a cisterna Chapéu do Padre Cícero, um aprimoramento da cisterna calçadão (EO-03).

Nesse sentido, pode-se inferir também que as melhorias e adaptações nas TS, além de representarem aspectos inovativos, também simbolizam aspectos metodológicos à medida que são idealizados (para adequação às necessidades da comunidade atendida) como procedimentos metodológicos das TS do Programa Cisternas.

4.4 Programa cisternas: TS e seus resultados

No tocante aos resultados, é pertinente explicar que diante da variedade e possibilidades de operacionalização e problemas a serem resolvidos pela TS, os impactos aqui apresentados se refletem especificamente às tecnologias sociais componentes do Programa Cisternas.

Dentre os efeitos gerados pelas TS do Programa Cisternas, nas microrregiões que formam o semiárido nordestino, tem-se a melhoria do acesso à água potável para consumo humano (EB-01), que é o principal motivador da institucionalização desse Programa, conforme estabelecido pela Lei Federal nº 12.873/2013 (Brasil, 2013).

Consequentemente, o acesso à água potável e de qualidade gerou impactos no fortalecimento da saúde pública da região, por meio da diminuição dos casos de doenças e mortes de crianças provocadas pelo consumo de água imprópria (EB-02, EB-04). Outro impacto positivo foi o aumento da capacidade produtiva dos que habitam a região semiárida e que foram contemplados com as cisternas de segunda água (EB-02, EB-04), que possuem em seu escopo a finalidade de garantir o acesso à água para a produção de alimentos, criação e dessedentação de animais (Brasil, 2018).

Essa capacidade produtiva proporcionou outros benefícios como a geração de renda que, por sua vez, produziu melhoria nas condições de vida das famílias dessa região (EB-04, EO-02). Todas essas mudanças contribuíram na promoção de um outro impacto bastante importante para o desenvolvimento da região semiárida do Brasil, a diminuição do êxodo rural e, para além disso, o fortalecimento do êxodo urbano, já que foi relatado um movimento de retorno de cidadãos de áreas urbanas para o ambiente rural de origem (EO-02, EO-01, EB-01). Esse movimento de maior permanência e retorno do povo a sua terra de origem destoa da realidade apresentada por Souza Neto e Escobar (2019) quando apresentam o êxodo rural como um dos grandes problemas da região de semiárido brasileiro.

Adicionalmente, a articulação e mobilização entre as comunidades, fomentada pelo envolvimento social participativo e intercâmbio entre as famílias durante a implementação e uso das TS é outro resultado positivo, que além de corroborar o próprio requisito formativo da tecnologia social, também fortalece a representatividade e união política (busca de melhorias) na região (EO-02, EO-01). O fortalecimento da comunidade se refletiu também no maior empoderamento feminino, já que a implementação das TS promoveu auto-organização feminina na gestão e cuidado dos quintais produtivos da região (EO-04).

Outro resultado positivo com relevância ambiental e para sustentabilidade é a mitigação da desertificação (EO-01), uma vez que o armazenamento e disponibilidade de água é uma das estratégias para amenizar esse efeito climático (Ventura; Garcia; Andrade, 2019). O alcance e inclusão de usuários, mesmo aqueles residentes em locais distantes, ermos e pouco atendidas por políticas públicas (EO-01, EO-02, EO-03) é outro resultado positivo que não deve ser desprezado. Outro marco importante foi o fortalecimento da soberania alimentar (EB-04, EO-03), visto que as TS proporcionaram para as famílias uma alimentação saudável, limpa e sem agrotóxicos.

Diante desse conjunto de resultados positivos, o entrevistado EO-01 fez um resumo assertivo sobre os benefícios gerados pelas TS oferecidas pelo Programa Cisternas:

Para mim os benefícios são a garantia do abastecimento de água, seja de consumo ou de produção; geração de renda, participação da comunidade no projeto, e aí você consegue tanto trabalhar o associativismo e o cooperativismo, os mutirões, o engajamento da comunidade em si. O acesso às políticas públicas, o acesso a formação porque [em] todas as tecnologias sociais, as famílias passam por formações e capacitações para estarem sendo beneficiadas. Tudo contribuindo para o fortalecimento do agricultor (EO-01).

Em virtude da variedade de achados dessa pesquisa, uma síntese dos resultados é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2- Síntese de resultados

CATEGORIA	ACHADOS
TIPOS DE TECNOLOGIAS SOCIAIS	Principais TS (cisternas) identificadas: Cisterna de Placas, Calçadão, Enxurrada, Barreiro Trincheira, Barraginha, Barragem Subterrânea, Tanque de Pedra, Cacimbão, Cisterna Escolar, Bomba Popular
METODOLOGIA	Inscrição CadÚnico do Governo Federal (Famílias em situação de pobreza); Definição das famílias; Processo de Formação/Capacitação; Cursos e intercâmbios intermunicipais e interestaduais- troca de saberes; Liderança comunitária Construção e Implementação das Cisternas/TS; Princípios da Participação e Mobilização Social; Mudanças e Atualizações em algumas ações, ao longo do tempo Presença de atravessadores políticos
INOVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO SOCIAL	TS originárias: cisterna de placas e de produção Inserção de Melhorias nas TS (filtro e bomba acoplados a cisterna, entre outros); Mudanças e Atualizações em algumas ações ao longo do tempo (adoção de máquinas, subsídio para refeições, capacitação para os grupos envolvidos); Cisterna Telhadão e cisterna Padre Chapéu de Padre Cícero. Participação e mobilização Social.

RESULTADOS	Melhoria no acesso à água para consumo; Fortalecimento da saúde pública da região (diminuição de doenças e até mortes provocadas pelo consumo de água imprópria, principalmente na redução da mortalidade infantil); Aumento da capacidade produtiva da região; Geração de Renda; Redução do êxodo rural; Fortalecimento da articulação e mobilização entre as comunidades; Empoderamento feminino; Mitigação da Desertificação; Abrangência e alcance do Programa Cisternas.
------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

É importante destacar que muitos dos elementos citados pelos entrevistados, tais como participação e envolvimento social (identificação dos problemas, proposta de soluções e integração da comunidade), apropriação (compreensão do programa e de suas formas de funcionamento, participação em cursos e capacitações) e empoderamento (melhorias nas TS oferecidas e pertencimento a região), respeitadas as peculiaridades e diversidade de formas das TS, encontram base teórica para fundamentá-los em autores como Dagnino, Brandão e Novaes (2004), Rodrigues e Barbieri (2008) e Andrade e Valadão (2017).

5. Considerações finais

Os resultados obtidos nesse estudo permitiram algumas reflexões e inferências, tais como a constatação, a partir dos tipos de TS, de que as tecnologias sociais podem assumir diferentes formas e processos, e quando direcionadas ao fornecimento de água em comunidades do semiárido nordestino são segmentadas em TS familiar e TS comunitária. Essa distinção demonstra que essas tecnologias não se restringem a solucionar apenas problemas individuais (familiares), mas também a prover alternativas que positivamente impactem as condições socioeconômicas e ambientais da região, como se percebeu nas TS comunitárias, representadas por cisternas de segunda água. Esse achado reforça também o entendimento de que essas tecnologias alcançam melhores resultados quando oferecidas de forma integrada e com funcionalidades interdependentes (cisternas de primeira e segunda ordem), que dentre outras consequências, estimulam o empoderamento familiar (TS familiar) e o empoderamento/desenvolvimento local (TS comunitária).

No tocante aos elementos de TS que constituem o Programa Cisternas, constatou-se na metodologia que a atuação governamental estabeleceu balizas de seleção e otimizou esse processo pelo uso de sistemas informatizados de cadastro do governo. Por outro lado, embora essa ação seja administrativamente recomendada, é preciso considerar que no Brasil ainda existem famílias -invisíveis- aos cadastros governamentais (Gonzalez; Barreira; Pereira, 2020), fato que reforça a importância de parcerias com entidades da sociedade civil para minimizar as chances de excluir potenciais beneficiários, inclusive aqueles residentes em localidades geograficamente distantes e de difícil acesso, que podem ser -impedidos- de acessar essas TS pela centralização de procedimentos seletivos no poder estatal.

Adicionalmente é importante fortalecer a atuação das organizações da sociedade civil, que além das atribuições já desempenhadas, poderiam ser incumbidas, com apoio de órgãos fis-

calizadores legais, de ações com poder para fiscalização, com o intuito de impedir a atuação de -atravessadores- e interferências políticas.

Ainda referente ao elemento de metodologia, associado aos dados sobre a queda no volume de investimentos no programa, percebeu-se que as TS componentes do Programa Cisternas são dependentes de aportes financeiros do governo, e que sem esses investimentos são expressivas as chances de aumento no número de famílias em vulnerabilidade social e ambiental por escassez de água. Por essa razão e para continuidade na distribuição dessas TS, entende-se que seja necessário ao Governo estabelecer um fundo de financiamento e desenvolvimento, não apenas para implementação de novas TS (cisternas), mas também para manutenção das que estão em utilização.

Tendo em vista que a qualificação e participação social são elementos fundamentais para operacionalização das TS, chama atenção que as universidades e escolas secundárias não tenham sido retratadas pelos participantes dessa pesquisa. Nesse cenário, recomenda-se que sejam firmadas parcerias com essas instituições a fim de qualificar ainda mais as capacitações realizadas e instruir a comunidade, em associação com outras organizações da sociedade civil, sobre os mecanismos, possibilidades e formas de participação social na concepção e implementação de TS.

Outro aspecto que deve ser mencionado, no tocante a metodologia, é o papel de lideranças comunitárias para instruir a comunidade e acelerar os trâmites (por despertar o engajamento da população) para capacitação e implementação da TS. Nesse contexto, a difusão da tecnologia social, especialmente aquelas relacionadas ao Programa Cisternas, passa pela identificação e diálogo com essas lideranças.

Além disso, considerando o semiárido nordestino e a presença das TS (cisternas) em pequenos municípios, acredita-se que uma forma de otimizar os resultados obtidos é por meio da cooperação intermunicipal e interestadual para difusão de melhores práticas e solução conjunta de potenciais desafios na manutenção dessas tecnologias.

Aliás, no contexto das TS, as parcerias, em suas mais diversas formas, devem ser fortemente estimuladas como forma de potencializar a atuação de organizações da sociedade civil, divulgar benefícios e resultados, ampliar o campo de atendimento e divulgar a existência das tecnologias sociais, inclusive com o intuito de atrair apoiadores/financiadores.

No tocante à inovação e participação social, percebeu-se que quando se trata de TS, não apenas novidades grandiosas, como foram as primeiras cisternas, devem ser foco de projetos e políticas de implementação de tecnologias sociais, de modo que também devem ser consideradas melhorias e adequações de processos, fabricação e usos (baseadas na percepção e resultados/dificuldades indicados pelos usuários) a fim de garantir a perenidade dos benefícios e soluções ofertadas.

Quantos aos resultados (impactos) decorrentes da implementação de TS (cisternas) no semiárido nordestino não cabe rerepresentá-los nessa seção, mas reforçar que são diversos e envolvem benefícios desde o acesso a água potável, empoderamento social, mitigação de desertificação, melhora na capacidade produtiva de regiões atingidas pela seca e até mesmo retração do êxodo rural. Esses resultados reforçam a necessidade de continuidade de iniciativas, projetos e

políticas que tenham como objetivo primário a implementação, utilização e difusão de tecnologias sociais.

Diante das discussões e resultados apresentados, compreende-se que essa pesquisa abre possibilidades para novos estudos, tais como a identificação de oportunidades e desafios à implementação de outras TS no semiárido nordestino; o papel e potencial das TS do programa Cisterna como instrumento de políticas públicas; e a identificação de alternativas financeiras robustas para financiamento dessas tecnologias. Somado a isso, considerando o potencial das TS estudadas (cisternas) como instrumentos para mitigação da desertificação, novos estudos podem explorar o papel da tecnologia social como potencial ferramenta técnica na teoria da transição para a sustentabilidade.

Referências

AGUIAR, L. C. et al. As políticas públicas no semiárido brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 50, n. 2, p. 9-22, 2019.

ANDRADE, J. A. de; VALADÃO, J. A. D. Análise da instrumentação da ação pública a partir da teoria do ator-rede: tecnologia social e a educação no campo em Rondônia. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 3, p. 407-430, 2017.

ARAÚJO, R. U.A. ; CÂNDIDO, G. A. Sistema de Indicadores para Diagnóstico, Monitoramento e Avaliação de Tecnologias sociais: Proposição de uma metodologia. **Revista Espácios**, v. 38, n. 2, 2017.

ASA–Articulação Semiárido Brasileiro. Acervo - Publicações, 2021. <https://www.asabrasil.org.br/acervo/publicacoes>.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAVA, S. C. Tecnologia social e desenvolvimento local. In: **Fundação Banco Do Brasil (org.) Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FBB, 2004.

BRASIL. **Anexo da Instrução Operacional SESAN nº 02, de 08 de agosto de 2017**. MODELO DA TECNOLOGIA SOCIAL DE ACESSO À ÁGUA Nº 01: CISTERNAS DE PLACAS DE 16 MIL LITROS, 2017.

BRASIL. **Decreto Nº 9606 de 10 de Dezembro de 2018**. Regulamenta o Programa Nacional de Apoio à Captação de Chuva e outras Tecnologias Sociais de Acesso à Água - Programa Cisternas, 2018.

BRASIL. **Lei 12.873 de 24 de outubro de 2013**. Autoriza a Companhia Nacional de Abastecimento a utilizar o Regime Diferenciado de Contratações Públicas–RDC, instituído pela Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, para a contratação de todas as ações relacionadas à reforma, modernização, ampliação ou construção de unidades armazenadoras próprias destinadas às atividades de guarda e conservação de produtos agropecuários em ambiente natural, 2013.

COLLIS; J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAGNINO, R. A Tecnologia Social e seus desafios. In: LASSANCE JUNIOR, Antonio E. et al. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil. p. 187-210. 2004.

_____. **Tecnologia Social: contribuições conceituais e metodológicas.** Campina Grande, PB: EDUE-PB; Florianópolis, SC: Ed. Insular, 2014.

_____, R. **Tecnologia social: ferramenta para construir outra sociedade.** Campinas, SP: IG/UNICAMP, 2009.

DAGNINO, R.; BRANDÃO, F. C.; NOVAES, H. T. Sobre o marco analítico-conceitual da Tecnologia Social. In: FBB. **Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento.** Rio de Janeiro: FBB, 2004. 15-64 p.

DUTRA, C. K. T.; ROZENDO, C. A formação da articulação semiárido brasileiro e do programa um milhão de cisternas no município de Apodi-RN. **Ciência E Sustentabilidade**, v. 5, n. 2, p. 9-38, 2019.

GARCIA, J. C. D. Uma Metodologia de Análise das Tecnologias Sociais. São Paulo: ITSBrasil, 2007. In: **XII Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica- ALTEC**, Buenos Aires, Setembro, 2007.

GIL, M. M. L. et al. Increase in water-scarcity risk in a Brazilian dry-region reservoir. **Revista Caatinga**, v. 33, n. 4, p. 1025–1036, 2020.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.** New York: Aldine, 1967.

GONZALEZ, L.; BARREIRA, B.; PEREIRA, L. J. **Auxílio Emergencial e o futuro dos -invisíveis-**. FGV: Centro de Estudos de Microfinanças e inclusão financeira, 2020. <https://eaesp.fgv.br/producao-intelectual/auxilio-emergencial-e-futuro-invisiveis>.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (IPCC). DEBONNE, Niels. **Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems: 2019.**

ITS BRASIL. **Caderno de Debate – Tecnologia Social no Brasil.** São Paulo: ITS. 2004.

JESUS, G. B. S. de; CUNHA, D. N. da; SANTOS, M. E. P. dos. Políticas públicas e tecnologias sociais no semiárido brasileiro: uma reflexão teórica. In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente da FEA/USP, XXIII ENGEMA, 2021, São Paulo. **Anais- São Paulo**, 2021. <http://engemausp.submissao.com.br/23/arquivos/536.pdf>.

JESUS, G. B. S. de; LUFT, M. C. M. S. Implantação de Projetos de Tecnologia Social: proposta de uma trilha metodológica. **Amazônia Organizações e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 96, 2021.

JESUS, V. M. B. de; COSTA, A. B. Tecnologia social: breve referencial teórico e experiências ilustrativas. **Tecnologia social políticas públicas**, p. 17, 2013.

LEMOS, M. A. C.; DECHANDT, S. G. The Social Technology Network: analysis of the articulation in light of the social management concept. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 90, p. 513–534, 2019.

LI, B.; HUANG, L. The effect of incremental innovation and disruptive innovation on the sustainable development of manufacturing in China. **SAGE open**, v. 9, n. 1, 2019.

MACEDO, A. dos S. et al. O papel dos atores na formulação e implementação de políticas públicas: dinâmicas, conflitos e interesses no Programa Mais Médicos. **Cadernos EBAPE BR**, v. 14, n. spe, p. 593–618, 2016.

MADERO, C. **Maior programa para armazenar água no sertão tem queda de 94% em seis anos.** ASA - Articulação Semiárido Brasileiro, 2021. <https://bitly.com/xxOEZW>.

MATOS JÚNIOR, J. E. Políticas Públicas baseadas em Tecnologias Sociais e o Semiárido Brasileiro: Um Estudo sobre o Programa Cisternas. 134 f. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Sergipe, 2021.

NASCIMENTO, D. T. DO; BENINI, E. G.; PETEAN, G. H. Determinismo tecnológico e o mito da neutralidade: reflexões sobre os desafios na economia solidária e na tecnologia social brasileira. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 72–93, 2021.

NUNES, N. A. et al. Investigando a Startup Enxuta: uma discussão sobre a metodologia de uma Organização da Sociedade Civil na perspectiva da Tecnologia Social. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 59, p. 8–22, 2021.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3.ed. Thousand Oaks:Sage, 2002.

POZZEBON, M.; FONTENELLE, I. A.; Fostering the post-development debate: the Latin American concept of tecnologia social. **Third World Quarterly**, v. 39, n. 9, p. 1750-1769, 2018.

POZZEBON, M.; TELLO-ROZAS, S.; HECK, I. Nourishing the Social Innovation Debate with the “Social Technology” South American Research Tradition. *Voluntas*, v. 32, p. 663–677, 2021.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 6, p. 1069–1094, 2008.

SCHIRAY, D. M.; CARVALHO, C. C.; AFONSO, R. Creative economy as a social technology approach: A case study in favela da Mangueira, Rio de Janeiro, Brazil. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 30, n. 4, p. 508-528, 2017.

SILVA, M. J. N. da. et al. O impacto das tecnologias sociais sobre a geração de emprego e renda, e a sustentabilidade ambiental do pequeno agricultor do semiárido cearense. **Planejamento e políticas públicas**, n. 57, p. 65-94, 2021.

SOUSA NETO, P. B. de; ESCOBAR, M. L. Os impactos socioambientais do Programa um Milhão de Cisternas (P1MC) no território do Semiárido Potiguar. **Pensar Geografia**, v. 3, n. 1, p. 10-19, 2019.

SOUZA, A. C. A. A. DE; POZZEBON, M. Práticas e mecanismos de uma tecnologia social: proposição de um modelo a partir de uma experiência no semiárido. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 93, p. 231–254, 2020.

SOUZA, A. L. A.; SAUER, L. BENINI, É. G. O Processo de Institucionalização da Economia Solidária em Mato Grosso Do Sul. **Desafio Online**, v. 7, n. 1, 2019.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. London: Sage, 2005.

THOMAS, H. Tecnologías para la inclusión social y políticas públicas en América Latina. In: A. Otterloo (Ed.) **Tecnologias sociais: Caminhos para a sustentabilidade**, p. 25-81. Brasília, DF: Rede de Tecnologia Social, 2009.

VENTURA, A. C.; GARCIA, L. F.; ANDRADE, J. C. S. O Potencial das Tecnologias Sociais de Convivência Com o Semiárido para a Geração de Sinergia entre Mitigação e Adaptação as Mudanças Climáticas: Um Caso Ilustrativo. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 50, n. 1, p. 65-83, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, 2006.

CAPÍTULO 5

O ESTUDO DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO EM EQUIPES DE PROJETOS

Bruna Stéphanie da Silva
Antonio de Souza Silva Junior
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

1. Introdução

A gestão da comunicação para tomada de decisão no âmbito de equipes é um se debruça sobre medidas, ações e procedimentos que têm o intuito de trazer melhorias para o clima organizacional tornando a sinergia e comunicação entre os integrantes da empresa mais eficiente. É composta por processos que têm como ideia primordial a melhoria da maneira em que os integrantes da organização se comunicam a fim de trazer para benefícios para a organização. Nessa perspectiva, o fato de estar convivendo com diferentes perfis de colaboradores pode gerar ruídos e divergências no convívio diário que podem acarretar nas tomadas de decisão, produtividade dos colaboradores o que prejudica a empresa no âmbito competitivo.

Os gestores das organizações trabalham diariamente com montantes de dados brutos e pequenas quantidades de informações tratadas, ou seja, dados e informações sem valores agregados para empresa, por tanto, se requer uma análise informacional do gestor o que acarreta um tempo maior e prolonga a tomada de decisão. É de importância, que para que haja tomada de decisão de maneira eficaz, que o gestor tenha conhecimentos e informações relevantes em um tempo curto. Pois, a informação é classificada como o processo mais relevante dentro da empresa por ser utilizada para diversas esferas como: solução de problemas, negociações, na comunicação entre colaboradores e o mais primordial a tomada de decisão.

Choo (2006) ressalta que a utilização da informação leva a mudança de estágio cognitivo e capacidade de agir das pessoas, através disso é nítido a utilização de um fluxo informacional e a presença da sinergia na comunicação entre os colaboradores que atuam em diferentes funções dentro da organização para que o seu desenvolvimento na sua área seja otimizado. É válido enfatizar, que o desenvolvimento da empresa depende da sua habilidade em gerir as informações e gerar conhecimento aos gestores para tomada de decisão, tendo como ponto de partida, esse pensamento é possível ter mecanismos de ações para melhorias do processo decisório.

Na perspectiva de Choo (2006), o sucesso do processo decisório depende de diferentes variáveis que a princípio se resume a quantidade e qualidade das informações utilizadas que influenciam na capacidade cognitiva do gestor para tomada de decisão, portanto se concluir que com as análises certas a tomada de decisão é mais segura. Várias organizações não têm vivências com os mecanismos e organograma dos fluxos informacionais e por não ter o devido gerenciamento pode acarretar problemas para a organização. A ocultação das informações ou a falta delas entre os integrantes leva ao envio de informações incompletas e conseqüentemente o estabelecimento de tomadas de decisões não assertivas.

De acordo, o estudo da Great Place to Work (GPTW) o qual estimula as empresas a alcançarem melhores resultados através de benfeitorias, confiança, alto desempenho e inovação nas suas equipes argumenta que para que as equipes dentro da organização tenha uma boa comunicação, seja proativa é necessário que tenha uma boa vivência diária, sem haver ruídos que implique para que as ações aconteçam. Sendo assim, as empresas que têm como objetivo o título de GPTW tem uma visão para si e para os colaboradores, na qual, visa ter excelência no clima organizacional que vem de um bom comportamento e atitudes dos funcionários e seus influentes (supervisores, gerentes, etc...). Além de compreender que irá influenciar de maneira primordial na satisfação do consumidor final pelo o bom empenho dos colaboradores, assim isso irá influenciar nos resultados finais e na tomada de decisão, diante disso, os autores citados na pesquisa apresentam como é possível melhorar o sistema organizacional e proporcionar satisfação aos funcionários.

Assim, surgiu a pergunta que orientou a construção da pesquisa: quais as práticas no gerenciamento da comunicação para tomada de decisão de uma organização?

2. A gestão de projetos

De acordo com o PMBOK (2017), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e exclusivo. A gestão de projetos nada mais é do que aplicar técnicas, conhecimentos e habilidades para que um projeto obtenha sucesso. Ou seja, o gerenciamento serve para que o objetivo do projeto seja atingido de acordo com os requisitos estabelecidos durante o planejamento.

Assim, a gestão de projetos visa garantir que o resultado obtido seja satisfatório tanto para a empresa, em relação aos prazos e custos estabelecidos; quanto para seu cliente final e, assim, todos participantes saem beneficiados e possibilita que gestão de projetos viabilize o alcance dos objetivos de forma ordenada e com limites de execução, trazendo foco delineado às metas e permite a programação prévia de cada ação. Isso porque, no geral, o gerenciamento de projetos é dividido em dez áreas: Integração, Escopo, Custos, Qualidade, Aquisições, Recursos Humanos, Comunicações, Risco, Tempo e Partes Interessadas.

Diante disso, o desenvolvimento tecnológico, as empresas passaram por grandes desafios organizacionais. Tendo em vista as inúmeras informações que passam a ser constantes diante do avanço tecnológico. Nesse contexto, diante das dificuldades, o autor escreve suas reflexões explicando como os gestores e as empresas passaram a se organizar e incorporar métodos. Assim, busca analisar o uso de informação por gestores pela via simbólica (Araújo, 2017).

3. Comunicação organizacional

A comunicação é um processo que envolve a troca de informações entre dois ou mais interlocutores por meio de signos e regras semióticas mutuamente entendíveis. Trata-se de um processo social primário que permite criar e interpretar mensagens que provocam uma resposta. É através do ato de se comunicar que os seres humanos podem expressar seus sentimentos, pensamentos, e obter respostas, ou seja, se relacionar com o meio em que vivem.

Nesse contexto, relaciona-se a comunicação dentro do âmbito organizacional, na qual, são disponibilizadas informações entre os gestores e funcionários, seja através de discussões internas, ou melhor, o compartilhamento do conhecimento que sujam as estratégias de mercado com o objetivo de melhorar a imagem da empresa e os resultados obtidos. Além disso, faz parte também da comunicação empresarial a interação e diversas formas de comunicar dos funcionários de uma empresa.

No trabalho os homens entram forçosamente em relação, em comunicação uns com os outros. Originariamente, as suas ações, o trabalho propriamente, e sua comunicação formam um processo único. Agindo sobre a natureza, os movimentos de trabalho dos homens agem igualmente sobre os outros participantes na produção. Isto significa que as ações do homem têm nestas condições uma dupla função: uma função imediatamente produtiva e uma função de ação sobre os outros homens, uma função de comunicação (Leontiev, 2004, p. 92).

Segundo essa mesma abordagem é possível entender que a comunicação, inicialmente, constitui-se a partir da necessidade do homem se relacionar com a natureza e com outros homens para produzir em prol de sua própria sobrevivência. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), existem dois tipos de conhecimento, o explícito e o tácito, segundo os autores japoneses especialistas na área de administração. Embora que eles reconheçam os dois tipos de reconhecimento, os autores focam somente no tácito. Pois, esse tipo de conhecimento que se obtém através de experiências, é o tipo de conhecimento de nível organizacional que serve para organizar a empresa ao ponto dela aproveitar todos os contextos em oportunidades competitivas.

Além disso, uma administração bem estruturada, além de conectar e engajar os colaboradores, também é responsável por integrá-los à sua cultura. Isso porque, é através da exposição dos valores da empresa que se torna possível sincronizá-los à comunicação organizacional. Daí então os colaboradores e a empresa caminham conjuntamente e em harmonia em relação às suas ações e ideais. Atualmente a tecnologia está em constante transformação e é preciso estar atento às mudanças. Há diversas tendências na comunicação empresarial que podem ajudar a sua empresa a alavancar os resultados conquistados. Pois, a inovação e adaptação de hábitos antigos ao novo contexto corporativo, prezam pelo compartilhamento e troca de informações que é crucial para o desenvolvimento da comunicação empresarial.

Varela, Barbosa e Farias (2015), fazem uma reflexão sobre os desdobramentos da comunicação na gestão do trabalho, e como isso se dá a partir do trabalho na constituição das relações de comunicação e também sobre o homem nas atividades de trabalho e comunicação. Assim, a autora faz uma relação direta entre o trabalho e a comunicação na gestão da atividade humana de trabalho.

3.1 Ruídos da comunicação

De acordo com Barreto (2002), após a Segunda Guerra Mundial a dificuldade de armazenar as informações produzidas durante e após o período de guerra, seria difícil. O autor visualiza na Ciência da informação três campos para entender e planejar os entraves que teriam com as demandas do grande boom informacional: O tempo da gerência da informação, que requer um domínio sobre ordenar, organizar e controlar uma grande quantidade de informação, o tempo da relação informação e conhecimento, que tem a informação como gerador de conhecimento

no ser, e o tempo do conhecimento interativo que traz a comunicação, o compartilhamento da informação por meios tecnológicos, e a velocidade da informação que, para isso, foi criada uma fórmula (velocidade, espaço e tempo) que serve para entender o andamento do processo para uma navegação rápida.

Após citar a importância da informação para as construções de gerenciamento e planejamento, é válido mencionar a necessidade do apoio da tecnologia para fazer possíveis as ações de melhorias na estruturação dessas novas cidades. Para isso, algumas cidades digitais já fazem o uso de ferramentas tecnológicas para auxiliar no seu andamento. Dessa forma, para tomada de decisão.

Segundo o autor, (Mendonça, 2018), “os gestores precisam de muita informação para a tomada de decisão e esta informação é encontrada no âmbito interno da instituição bancária”. Nesse contexto, o autor explica o processo de identificar os canais e as fontes de informação utilizadas pelos bancos, mostrando algumas barreiras enfrentadas, e também, sobre como essas informações se desenvolvem na empresa para tomada de decisão.

4. PMBOK–Gestão de comunicação

Guia PMBOK (PMI, 2017) inclui o gerenciamento das comunicações como um processo necessário para assegurar que as informações sejam geradas, distribuídas e armazenadas de maneira apropriada. Uma comunicação eficaz é importante, uma vez que cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, quer sejam internas ou externas à organização. Para tanto, deve-se analisar as partes interessadas através de um processo de coleta e análise sistemática de informações para determinar quais interesses devem ser considerados no projeto. E, durante o desenvolvimento deste, colocar as informações necessárias à disposição destes interessados.

A atividade de comunicação pode acontecer de maneira formal, através de relatórios, instruções, ou informal, por e-mail ou discussões. O gerenciamento das comunicações também inclui a documentação das lições aprendidas. Nesta, são expostas as causas dos problemas, as soluções tomadas e seus impactos no projeto. A partir destas, é possível gerar um banco de dados, que servirá de referência para futuras ações em projetos posteriores (PMI, 2017).

5. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é um estudo de caso qualitativo, tendo como objeto de pesquisa: a gestão da comunicação para tomada de decisão em equipes de projeto. O estudo de caso, por definição, visa o entendimento abrangente de um só caso e, sendo assim, os resultados do estudo não são passíveis de generalização, e proporciona ao investigador o entendimento de um fenômeno social complexo, enquanto preservam características holísticas e significativas de eventos diários (Yin, 2001).

A utilização desta abordagem deveu-se a fim de compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, através do contato do pesquisador com a situação estudada, e interpretar as particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (Goday, 1995).

5.1 Coleta dos dados

Foram entrevistadas duas pessoas, que eram os responsáveis pelo setor em análise, da empresa estudada. Na escolha dos entrevistados, não foi levado em consideração nenhum tipo de classificação, tais como: sexo, experiência ou idade. As entrevistas foram realizadas presencialmente, no mês de abril de 2023.

O método de coleta de dados utilizado foi o de realização de entrevistas semiestruturadas. Primeiramente, foi elaborado um formulário de informações básicas para identificar os entrevistados. Em seguida, foi elaborado um roteiro semiestruturado para orientar o pesquisador durante as entrevistas, que foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas, resultando em um documento com as transcrições em páginas numeradas. Como acordado com os entrevistados, seus nomes e cargos não foram divulgados neste trabalho.

5.2 Análise dos dados

A análise das entrevistas foi efetuada através da definição e arranjo das categorias analíticas. As resoluções foram interpretadas cada uma, segundo o método da análise pragmática da linguagem desenvolvido por Mattos (2005), correlacionando-as com os resultados adquiridos através do referencial teórico do presente estudo. Por fim, foram debatidos os resultados e realizadas as considerações finais sobre estes. Com as respostas comuns agrupadas em categorias, foi feita uma análise de cada categoria, relacionando os resultados obtidos com o referencial teórico utilizado no estudo. E por fim, foram feitas algumas considerações finais sobre os resultados obtidos.

6. Apresentação e análise dos resultados

Para melhor compreensão a análise dos resultados foi dividida em categorias, a análise de dados qualitativos tem como característica refletir sobre o que foi discursado pelo respondente.

Dessa forma, a análise é um processo que vai além dos dados e informações coletadas, é necessário formalizar o conhecimento acerca do tema específico para justificar o que foi tido pelo autor da pesquisa. Uma vez que, a pesquisa de natureza qualitativa não se trata da junção de informações fechadas de cunho numérico e sim da interpretação e a compreensão do fenômeno em questão.

Para Gil (2005), a parte mais evidenciada na coleta de dados é a interpretação dos dados no ambiente de estudo, dando confiabilidade ao leitor quanto à preservação da totalidade da unidade geral que foi apresentada. Quanto ao objetivo da pesquisa, tem como finalidade descrever o fenômeno observado no campo da pesquisa. Dessa forma, este trabalho tem natureza qualitativa por analisar a gestão da comunicação para tomada de decisão em equipes de projeto buscando processos de interpretação no campo de estudos. Por fim, para finalizar a discussão metodológica de aguardo com as metodologias utilizadas, o tópico seguinte será apresentado as respostas encontradas para o desenvolvimento do trabalho.

6.1 Definição dos objetivos do projeto e as métricas utilizadas para representar o seu sucesso

A análise dessa primeira categoria teve o intuito de compreender como são definidos os objetivos e as métricas que se utilizam para ter o sucesso final. Foi constatado que o foco da equipe é o usuário no centro, ou seja, todas as pesquisas e objetivos para as métricas e decisões serem tomadas para satisfação do usuário final.

Entrevistado A:

Os objetivos do projeto são definidos no início do processo de planejamento do projeto e são baseados nos requisitos do projeto e nas necessidades e dores do cliente [...]

Entrevistado B:

Os objetivos são definidos em reunião com a diretoria e gestores que serão beneficiados pelo projeto, definimos um objetivo macro, onde ao atingirmos podemos entender que nosso objetivo foi alcançado, mas segmentamos esse objetivo em etapas de produção [...]

Essas constatações estão de acordo tanto com as considerações de Varela, Barbosa e Farias (2015) onde afirma que deve haver um planejamento estratégico em todas as organizações para que a empresa continue a crescer em decorrência dos seus bons resultados. Com isso, é necessário um bom planejamento para que tenham um bom clima organizacional e comunicação interna, pois, irá influenciar na tomada de decisão e assim trazer resultados positivos para dentro da empresa. Dessa forma, coleta de dados, com o ideal de buscar dados relevantes que sejam confiáveis e reais, o uso, tendo como foco o cruzamento de dados para que aconteça a junção e interpretação do mesmo e gere insights entre eles que vai desde a contribuição para o planejamento para tornar as experiências reais através dos dados coletados no processo de gerenciamento.

Desse modo, é importante salientar que uma boa comunicação agrega e estimula a integração e comprometimento das equipes de projetos, pois, a comunicação está no dia a dia de muitas organizações.

Nessa perspectiva, a comunicação institucional tem como objetivo melhorar o engajamento da organização responsável pela gestão estratégica dos projetos planejados pela equipe. A segunda comunicação, mercadológica, se trata de forma a qual o produto ou serviço é apresentado ao consumidor final. Em sequência, a comunicação administrativa se trata da intervenção de todos os setores interessados para o sucesso do projeto. Por fim, a comunicação mais valiosa para a organização, comunicação interna, onde ocorre a integração entre as equipes para compartilhamento das lições aprendidas de acordo com suas experiências diárias. Nessa perspectiva, sobre a gestão de projetos nas organizações, vale salientar o incentivo dos estudos em relação à prática do gerenciamento de dados na intenção de buscar alternativas relevantes para a melhoria e importância da comunicação nas empresas e, conseqüentemente, irá influenciar diretamente na melhoria na tomada de decisão de novos projetos.

6.2 O que acontece com projetos que não são bem-sucedidos?

A análise da segunda categoria tem como foco a análise do percurso sobre planejamento sobre projeto que está sendo criado. Com isso, os entrevistados discutiram como funciona todo

planejamento para o projeto e o que acontece com os projetos que não obterão o sucesso planejado.

Entrevistado A:

Se após o período de testes internos o projeto não for bem-sucedido (muitos erros que poderiam desgastar a relação com o nosso cliente, por exemplo) simplesmente não há lançamento, tendo em vista o estudo da análise de risco do projeto.[...]

Entrevistado B:

Identificando as causas e consequências do insucesso do projeto, avaliamos se devemos cancelar o projeto, pausa para estruturar de imediato, ou arquivar para caso seja interessante resta-lo em outro momento.[...]

As afirmativas acima dos entrevistados vão de acordo com que o discurso de Mendonça e Varvakis (2018, p.104-119) onde ressalta que “os gestores precisam de muita informação para a tomada de decisão e esta informação é encontrada no âmbito interno da instituição”, com isso, relacionamos a importância da disseminação da informação para melhor comunicação nas equipes de projetos para tomada de decisões. Além disso, o entrevistado aponta sobre a análise de risco na elaboração do projeto, segundo o PMBOK (2017), o risco não é um problema, mas sim algo que é essencial para progredir e cuja falha é frequentemente uma parte chave da aprendizagem. Desse modo, o autor leva em consideração que todos devem ponderar e pôr em prática experiências negativas com falhas vivências para que filtrem os benefícios mais potencializados que lhe estão associados.

No domínio da gestão de projetos, o PMBOK (2017) define risco como qualquer ameaça à consecução de um ou mais objetivos fundamentais do projeto. Para tanto, deve-se identificar e avaliar fatores com probabilidade de impactar negativamente o sucesso de um negócio, pois, pela análise de risco os gestores podem identificar e verificar os dados de forma eficaz onde podem estruturar e tratar os dados para ter as informações para serem tomadas as decisões. Dessa forma, a partir do momento que os gestores têm as informações em mãos, é possível gerenciá-las com eficácia. Isto pode incluir a escolha de evitar o risco, compartilhá-lo ou aceitá-lo enquanto reduz o impacto do mesmo.

6.3 Barreiras encontradas pela organização e membros da equipe

A categoria acima fala sobre as barreiras que serão encontradas pelas empresas e a equipe de projetos, com isso, os entrevistados salientam pontos que são empecilhos durante a projeção e construção sobre o que está sendo planejado pela equipe.

Entrevistado A:

Objetivos, etapas, tarefas e designações mal alinhadas. Prazos inconsistentes devido a pressão dos resultados. Comunicação falha na colaboração das tarefas.

Entrevistado B:

Falta de comunicação: a falta de comunicação clara e aberta entre os times do projeto pode levar a conflitos, mal-entendidos e atrasos na conclusão das atividades do projeto[...]

De acordo com o que foi dito pelos entrevistados A e B, a falta de comunicação entre as equipes é um ponto em comum entre os dois, sendo que a comunicação é um ponto crucial para tomada de decisões dentro do projeto, além do sucesso do projeto. Porém, não é de hoje que a falta de comunicação influencia diretamente, segundo Barreto (2002), após a Segunda Guerra Mundial a dificuldade de armazenar as informações produzidas durante e após período de guerra, seria difícil devido a grande quantidade de informações que não foram disseminadas entre a sociedade no período.

A sobrecarga de informação vivenciada pelos gestores é decorrente da grande variedade de fontes de informação disponíveis no contexto interno e externo da instituição. Considerando que os gestores se servem mais das fontes e canais internos, infere-se que existe na instituição bancária uma diversidade de canais e fontes disponíveis.

Desse modo, as métricas irão nortear a criação de novas estratégias, dinâmicas e fluxos que contemplem todo o ambiente de trabalho. Acima de tudo, tornam a conversa objetiva o que enriquece a área da comunicação. Dessa forma, a comunicação é de importância para o sucesso do projeto e a troca de informações e conhecimento para que a tomada de decisão seja assertiva.

6.4 A comunicação entre a equipe para tomada de decisão para início de um novo projeto

Análise dessa categoria irá enfatizar sobre a importância do compartilhamento da comunicação para tomada de decisão. Dessa forma, os entrevistados informaram como se trata a necessidade de melhorias através de análise de produto, mercado e carteiras de clientes para decidir o próximo passo para melhoria de um projeto ou decisão de um novo projeto.

Entrevistado A:

Identificamos a necessidade e dor do cliente, o time de desenvolvimento analisa se é possível (viabilidade de infraestrutura e servidores) e depois é feita a reunião final para definir prazos e o plano de ação[...]

Entrevistado B:

Identificamos um ponto de melhoria, trazemos uma ideia pro grupo e debatemos a viabilidade do projeto e amadurecemos a ideia com definições mais precisas [...]

Assim, Barreto (2002) visualiza na Ciência da informação três campos para entender e planejar os entraves que teriam com as demandas do grande boom informacional: O tempo da gerência da informação, que requer um domínio sobre ordenar, organizar e controlar uma grande quantidade de informação, o tempo da relação informação e conhecimento. A decorrer disso, entende-se que a relação entre o indivíduo/social e os meios de vida se dá pela atividade humana de trabalho no âmbito das relações de comunicação

A comunicação é uma conquista da espécie humana, efetivada pela do homem de sobrepor-se, por meio de sua atividade de trabalho, às condições da natureza. É a atividade de comunicação e de trabalho o material objetivo, com o qual se fabrica a realidade humana. Nesse sentido, a proposta de estudo que articula a atividade de comunicação e de trabalho opõe-se à separação entre a atividade humana e história; entre a atividade humana e condições materiais e culturais de existência da sociedade. O inédito da atividade, a sua impossível antecipação, articula-se dialeticamente com

o conhecido, o estabelecido, o prescrito da norma ou das regras e forças estabelecidas pelo poder hegemônico em dada sociedade (Figaro, 2013, p. 3).

Dentro dessa perspectiva, a comunicação acaba se tornando instrumento daqueles que possuem mais influência dentro das organizações, que são líderes, gestores, diretores. Com isso, a comunicação entre toda a equipe, ou melhor, toda a empresa, deve ser alinhada para que não ocorram ruídos que influenciem o sucesso do que está sendo planejado ou beneficiar a tomada de decisões.

6.5 Ferramenta de gerenciamento de projeto utilizada e seus benefícios

A categoria acima evidência sobre a ferramenta de gerenciamento que é utilizada dentro da organização dos entrevistados, vale ressaltar que as ferramentas são fundamentais, pois auxiliam na comunicação entre as equipes e na tomada de decisão.

Entrevistado A:

O Notion é um aplicativo de produtividade tudo-em-um que permite criar notas, listas de tarefas, banco de dados, calendários e muito mais em um único lugar. Com o Notion, é possível gerenciar todo o projeto em um só lugar, facilitando a comunicação e colaboração da equipe[...]

Entrevistado B:

Utilizamos o Notion para definição do projeto e gerenciamento das tarefas ao longo do projeto para tomada de decisão [...]

De acordo com o PMBOK (2017), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e exclusivo. E para que o sucesso do projeto aconteça é necessário que seja realizado o planejamento de qualidade do produto para poder facilitar a tomada de decisão, redução de falhas, aprendizado ser contínuo e para que sejam implementados padrões, sendo assim, a figura abaixo trata-se do ciclo de Planejamento da Qualidade do Produto que auxilia nas melhorias dos projetos, processos e produtos.

O Planejamento da Qualidade do Produto (APQP) é um método de sequência de atividades que devem ser seguidas para garantir a satisfação do cliente com o produto oferecido a ele, através da utilização de determinadas técnicas e ferramentas e da constante comunicação entre as partes envolvidas. Com isso, o *Notion* é uma ferramenta utilizada pelos entrevistados na qual tem como propósito juntar todos os recursos em uma mesma área de trabalho de forma simples e extremamente organizada.

6.6 Pesquisa de mercado, e participação dos colaboradores

A última categoria a ser discutida, ressalta como acontece a busca por inovação para agregar aos projetos já desenvolvidos para aprimoramento e para novas pesquisas que viram. Sendo assim, apresentam como são feitas as buscas para implementar ao projeto as pesquisas realizadas.

Entrevistado A:

Os objetivos do projeto são definidos no início do processo de planejamento do projeto e são baseados nos requisitos do projeto e nas necessidades e dores do cliente.

Entrevistado B:

Em questões internas, realizamos pesquisas dentro de concorrentes, empresas referência e artigos com as palavras chaves das ideias que desejamos implantar. Em outras questões recebemos a pesquisa realizada por outros colaboradores ou pela diretoria da empresa[...]

A base do problema relaciona-se com o fato da gestão estratégica ter lugar num contexto de incerteza acerca do futuro e o grau em que se podem fazer afirmações úteis sobre o futuro diferir de caso para caso. Nesse contexto, deve ser enfaçado o quanto a organização deve ser um ambiente de boa vivência, pois influencia na comunicação entre as equipes (PMBOK, 2017).

7. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo analisar as práticas no gerenciamento da comunicação para tomada de decisão de uma organização. Para alcançar os objetivos propostos realizou-se um levantamento literário sobre os temas de comunicação, gestão de projetos e tomada de decisão, além de uma pesquisa em campo de uma organização com o foco no gerenciamento de projetos na qual foram levantados, metodologicamente, documentos e entrevistas com pessoas relevantes ligadas à temática.

A seguir, apresentam-se esses principais achados. Para atender as premissas do trabalho, foi realizado um mapeamento de alguns atores, práticas e experiências que fazem o objeto de estudo, para a melhoria dos fatores que estão diretamente ligados com o gerenciamento de projetos dentro das organizações empresariais para tomada de decisão.

Buscando entender o estudo a gestão da comunicação para tomada de decisão equipes de projetos foi realizado o estudo de perguntas para ser aplicadas em entrevistas com pessoas que trabalhando na área de gerenciamento de projetos para entender um pouco como funciona o processo comunicacional na prática das organizações. Dessa forma, percebe-se que as equipes já utilizam mecanismos e ferramentas que auxiliam nas práticas de projetos, tendo a complexidade da empresa em possuir uma vasta quantidade de dados que devem ser tratados para disseminar a informação internamente, aumentando a problemática da dificuldade de comunicação interna.

Possuem sistemas de gerenciamento para facilitar a comunicação e reuniões semanais, isso facilita o engajamento da equipe no projeto em questão, e auxilia na tomada de decisão visando garantir o sucesso do projeto. O sistema utilizado, o “Notion”, tem como objetivo fornecer componentes aos usuários praticidade e eficácia acerca das informações armazenada que irá facilitar para tomada de decisão. O uso de sistema trouxe para as equipes ações de controle de dados e de informação, inovações e desenvolvimento de sistemas de informação através do Notion para ter melhores qualidades de funcionamento.

O tema da gestão da comunicação para tomada de decisão é muito amplo, devido a isso existiram algumas limitações no processo de produção deste trabalho. A restrição de informações privilegiadas na organização dos entrevistados impossibilitou a desbravar e conhecer algumas práticas apresentadas durante o texto, mas as entrevistas com as pessoas que se dispuseram a contribuir de forma ativa com entrevistas trouxe um grande enriquecimento ao trabalho. De

acordo com o que foi apresentado anteriormente, vale para os futuros trabalhos uma análise mais abrangente das práticas e uma análise comparativa entre elas.

Referências

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da informação**, v. 32, p. 17-22, 2003.

ARAÚJO, E. P. O. Tomada de decisão organizacional: analisando o uso de informação por gestores pela via simbólica. In: **Seminário Nacional de Gestão da Informação e do Conhecimento**, 2017.

BARRETO, A. A. condição da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v.16, n.3, p.67-74. 2002

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2006.

FIGARO, R. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. **Revista Fronteiras – estudos midiáticos**. São Leopoldo, RS, v.16, n. 2, 2014, p. 124-131.

GIL, A. C. . **Metodologia do Ensino Superior**. 4a.. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v 26, 2, São Paulo, p 20-29 jul/ago, 1995.

MENDONÇA, T. C.; VARVAKIS, G. Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 1, p. 104-119, 2018.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). Pennsylvania: PMI Publications, 2017.

LEONTIEV, A. **O Desenvolvimento do Psiquismo**. São Paulo, Centauro, 2004.

MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823-846, 2005

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VARELA, A. V.; BARBOSA, M. L. A.; FARIAS, M. G. G. Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 49-68, 2015.

YIN, Robert K. Estudo de Caso, planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

CAPÍTULO 6

GESTÃO DA INFORMAÇÃO COM ÊNFASE NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO COM MICRO E PEQUENOS EMPREENDEDORES NO CENTRO DE ABASTECIMENTO DE VITÓRIA DE SANTO ANTÃO (CEAVI) - PERNAMBUCO

Jácylla Rafaela Santos Martins da Silva

Natanael Vitor Sobral

Márcia Ivo Braz

Tatyane Lúcia Cruz

1. Introdução

A tomada de decisão é crucial para o sucesso de organizações públicas e privadas, fato que se aplica também aos pequenos negócios e microempreendimentos individuais. No entanto, essas entidades enfrentam desafios específicos devido à sua estrutura organizacional enxuta e à centralização da tomada de decisão em poucos indivíduos, muitas vezes baseada em subjetividade e intuição.

Apesar desses desafios, os pequenos negócios desempenham um papel fundamental na economia brasileira. Prova disto é o levantamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2022) feito com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), ao indicar que a cada dez postos de trabalho gerados no Brasil, aproximadamente oito foram criados por micro e pequenas empresas (MPE), o que aponta para a contribuição das MPE para a queda no número dos desempregados, uma vez que respondem por grande parte dos empregos gerados no país.

Na era da informação, até mesmo os negócios mais simples lidam com grandes volumes de dados, exigindo técnicas de gestão da informação (GI) para tomar decisões mais assertivas. Isso inclui atividades como coleta, armazenamento, gerenciamento, análise e compartilhamento de dados, que são essenciais para agilizar os processos decisórios e melhorar os resultados.

A pesquisa sugere que estratégias empresariais e a adoção de técnicas de GI podem ajudar a reduzir a alta taxa de insucesso de pequenas empresas, tornando-as mais competitivas e preparadas para os desafios do mercado. É importante que os microempresários tenham acesso às metodologias e técnicas acadêmicas relevantes, adaptadas às suas necessidades específicas. Assim, a GI é ponto norteador, ao passo que se baseia em conhecimentos da Administração, Ciência da Informação e Ciência da Computação, e desempenha um papel central nesse processo, auxiliando as organizações nos processos de identificação, coleta, armazenamento, tratamento e disseminação das informações de maneira eficaz.

No contexto comercial, a GI é especialmente importante para entender as necessidades dos clientes, analisando as melhores alternativas de decisão e desenvolvendo estratégias de venda eficientes. No entanto, muitas pequenas empresas enfrentam diversos desafios, tais como a comunicação com fornecedores, controle de estoque, implementação de sistemas de informação e estratégias de marketing ineficazes.

Face ao exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar como a GI pode beneficiar a tomada de decisões em micro e pequenas empresas (MPE) do ramo comercial pertencentes ao Centro de Abastecimento de Vitória de Santo Antão em Pernambuco (Ceavi).

Dentre as principais dificuldades das MPE no setor estudado, nota-se que existem alguns ruídos na comunicação com fornecedores, deficiência no controle de estoque e saída das mercadorias, implementação e utilização de sistemas de informação, ausência de estratégia de marketing, uso ineficaz das redes sociais, problemas de gerenciamento de pessoas e falta de dados sobre seu mercado de atuação para aquisição de novos clientes. Nisto, vê-se uma importante lacuna para elaboração de estudos acadêmicos que permitam uma interlocução profícua entre os micros e pequenos empreendedores e o setor acadêmico, sendo este um dos propósitos desta investigação.

2. Gestão da informação e tomada de decisão

A GI tem importantes contribuições ao acréscimo de agilidade, eficiência e eficácia ao processo decisório. Na literatura é comum encontrar fortes relações entre a GI e a tomada de decisão, sendo as duas imbricadas por uma relação de complementaridade. Segundo Grevatt (1970), a GI pode ser caracterizada pela sua utilidade à tomada de decisão nos níveis organizacionais: operacional, tático e estratégico.

A GI é conhecida uma área multidisciplinar, formando profissionais capacitados para trabalhar em diferentes áreas do conhecimento e segmentos do mercado de trabalho. Em síntese, engloba todas as rotinas de identificação, tratamento, processamento, armazenamento e distribuição dos dados e tem como objetivo principal identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender a adaptar-se às mudanças ambientais (Tarapanoff, 2006). Assim, a GI apoia a gestão das organizações por meio de processos que tragam eficiência e acessibilidade à informação, propiciando a criação do conhecimento (Lopes; Valentim, 2010).

Vital, Floriani e Varvakis (2010) delineiam que a GI nas organizações é caracterizada por um processo contínuo composto por etapas estruturadas, organizadas e sistematizadas. Este processo fundamenta-se no mapeamento do fluxo de informações, o que possibilita o reconhecimento das fases pelas quais as informações transitam, bem como a identificação de eventuais falhas ao longo do processo.

Em uma abordagem mais contemporânea, Freitas e Simões (2014) corroboram essa concepção, ressaltando a diversidade da área e sua integração com uma vasta gama de temas. A GI é concebida como um campo que abrange vertentes semânticas, que se relacionam tanto com áreas estabelecidas quanto com temas emergentes. Um exemplo atual é a construção e uso de plataformas e aplicativos digitais, os quais são explorados pela GI sob a perspectiva da modelagem de dados, da organização da informação e do conhecimento, da produção e análise de indicadores, da usabilidade e arquitetura da informação, e, da gestão e organização de serviços de informação que permitem capitalizar a tecnologia, seja com finalidade social ou econômica.

Para Ferreira e Perucchi (2011), é imperativo que, na concepção de processos organizacionais, haja um fluxo de informação que facilite a transferência da informação do emissor para o

receptor. Greef e Freitas (2012) conceituam o fluxo de informação como uma sequência de eventos, desde a informação pelo emissor de maneira clara e precisa até a geração de conhecimento, individual e/ou coletivo, pelo receptor. Por exemplo, se uma informação crucial não chegar ao destinatário adequado ou se for perdida durante o processo, a informação não será eficaz, podendo levar a decisões equivocadas.

Portanto, é fundamental que uma organização tenha processos claros e bem definidos de fluxo informacional, garantindo transmissão da informação eficiente e eficaz, além disso, é importante investir em tecnologias e sistemas de informação que possam ajudar a gerenciar o fluxo informacional de maneira inteligente, automatizando processos e tornando a comunicação mais ágil e precisa. Um bom gerenciamento de informação e um fluxo organizacional bem controlado podem trazer muitos benefícios para uma organização, como melhoria na tomada de decisões, redução de erros e retrabalho, aumento da produtividade e melhoria geral dos processos de negócios.

A tomada de decisão é um processo fundamental em qualquer atividade humana, seja na vida pessoal ou profissional, podendo ser baseada em uma variedade de fatores, como dados objetivos, informações subjetivas, intuição, experiência passada, valores pessoais e crenças. A tomada de decisão é um método decisório de escolha entre as alternativas ou possibilidades que existem. Para Gomes e Gomes (2014), a responsabilidade de tomar uma decisão surge quando o indivíduo tem mais de uma alternativa para solucionar um problema.

Associando a tomada de decisão com as MPE, percebe-se que é uma atividade crítica em todas as organizações, independentemente do seu tamanho ou setor. As decisões tomadas pelos líderes ou gestores das empresas têm um impacto significativo nos resultados financeiros, na cultura organizacional e na satisfação dos funcionários. Diariamente, é necessário tomar decisão em relação a algo ou alguém da empresa e a partir disso espera-se que haja um processo colaborativo, envolvendo várias partes interessadas, incluindo gerentes, especialistas, consultores e funcionários. Os gestores da empresa podem usar várias ferramentas e técnicas para tomada de decisão, como análise de dados, modelagem financeira, pesquisa de mercado e análise de tendências e de cenários.

A GI desempenha um papel fundamental na tomada de decisão, pois quando uma organização tem acesso a informações precisas, relevantes e atualizadas, torna-se mais apta a tomar decisões de cunho estratégico. O gerenciamento da informação envolve a coleta, armazenamento, processamento e disseminação seletiva de informações em toda a organização, permitindo que os decisores tenham uma visão mais clara do panorama geral. Ao tomar decisões importantes, os responsáveis por gerenciar as tomadas de decisão devem ter acesso a informações relevantes e precisas para avaliar as opções e os impactos de cada escolha. A GI permite que as organizações identifiquem tendências, oportunidades e riscos, antecipem mudanças no mercado e no ambiente competitivo e tomem decisões mais rápidas e acertadas. Segundo Martins (2014), a GI é um catalisador de mudanças no olhar sobre as tendências de um determinado negócio à medida que se relaciona com fatores sociais, econômicos e culturais, permitindo uma visão global dos acontecimentos.

As técnicas de visualização da informação no âmbito da GI devem prezar pela clareza, abrindo possibilidades de interpretação para o usuário. Ademais, para o profissional da informação, é crucial compreender duas dimensões essenciais da visualização da informação: a primeira é a dimensão funcional, que se concentra na eficácia da comunicação de uma mensagem ao usuário de informação; a segunda dimensão é a estética, que destaca questões subjetivas com o objetivo de evocar uma resposta visceral ou emotiva no usuário (Chen, 2010). Atualmente, o aspecto mais saliente da visualização da informação é sua capacidade de condensar um vasto volume de dados e proporcionar análises mais claras, o que aprimora a análise de dados e facilita a tomada de decisões (Carvalho, 2022). Além disso, é fundamental que as informações estejam prontamente disponíveis quando necessárias, garantindo que os tomadores de decisão possam agir oportunamente.

Por fim, é importante destacar que a GI também envolve a análise de dados e a geração de *insights* a partir das informações coletadas, isso significa que a organização deve contar com profissionais capacitados para analisar e interpretar os dados, fornecendo aos decisores informações valiosas para a tomada de decisão.

Diversos modelos de tomada de decisão podem ser aplicados em variadas situações e contextos. No artigo de Salm, Tomasi e Amboni (2013) são identificados quatro modelos de tomada de decisão, categorizados como: burocrático, político, colegiado e anarquia organizada. Essas categorias são derivadas de contribuições significativas de autores destacados nos campos da Sociologia e da Administração, conforme descrito no quadro 1.

Quadro 1–Modelos de tomada de decisão.

Modelos de tomada de decisão	Categorias gerais de análise	Autores
Burocrático	Disciplina; especialização das funções; autoridade legal; carreira vertical; uso de regras e regulamentos, formalização; linhas hierárquicas definidas; fragmentação dos objetivos; divisão de trabalho; atividades padronizadas; utilização de critérios pessoais.	Max Weber (1979); Blau (1973); Baldrige et al. (1982).
Político	Metas e preferências distintas de seus decisores; interesses próprios; poder; influência; alianças e associações; conflito; negociação; competição e concorrência; coalizão; barganha; habilidade política; oportunismo e ambivalência	Allison (1971); (Birnbaum, 1988); Zanella (1999).
Colegiado	Concordância; barganhas; lealdade; comprometimento e interesses comuns.	Millet (1980); Alves (2007); Ito (2007); Parnoff (2007); Leitão (2010).
Anarquia Organizada	Ambiguidade; aleatoriedade; instabilidade; autonomia individual; anarquia organizada; liderança formal fracamente hierárquica; participantes e oportunidades independentes; problemas e soluções fortuitas.	March & Olsen (1976); Ito (2007); Pimenta (2007); Leitão (2010).

Fonte: Adaptado de Salm, Tomasi e Amboni (2013).

Após as devidas constatações teóricas na pesquisa sobre GI e modelos de tomada de decisão, no tópico seguinte tratar-se-á da atuação dos empreendedores no *locus* de pesquisa eleito para o estudo de caso em tela.

3. Atuação dos micro e pequenos empreendedores no Centro de Abastecimento de Vitória de Santo Antão (CEAVI)

Na literatura acadêmica, é possível identificar uma perspectiva idealizada do empreendedor, como observado por Valenciano Sentanin e Barboza (2005). Nessa concepção, o empreendedor é descrito como alguém que possui paixão pelo que faz, demonstra energia para liderar seus negócios, acredita na concretização de seus projetos, colabora em equipe, é comunicativo e possui profundo conhecimento do ramo de negócios em que atua. Essa visão, muitas vezes propagada pela mídia e discursos populares, retrata o empreendedor como um indivíduo heroico, carismático e visionário, capaz de superar obstáculos e transformar ideias em negócios de sucesso. No entanto, essa representação frequentemente distancia-se da realidade observada empiricamente.

Na prática, nem todos os empreendedores amam o que fazem, tampouco planejam meticulosamente a abertura de seus negócios, como sugerem algumas teorias inseridas no contexto do capitalismo neoliberal. O cotidiano muitas vezes impõe necessidades que motivam as pessoas a empreenderem, como o desemprego ou a necessidade de dar continuidade a um negócio familiar.

Existem duas categorias principais de empreendedores: os empreendedores por oportunidade, que identificam lacunas no mercado e antecipam novas tendências a serem exploradas, e os empreendedores por necessidade, cujo objetivo é superar dificuldades momentâneas (Brito; Wever, 2004).

Os empreendedores podem assumir diferentes formas, desde proprietários de pequenos negócios, fundadores de *startups*, líderes de empresas de médio ou grande porte, até empreendedores sociais que buscam causar impacto positivo na sociedade. Eles podem atuar em diversos setores, como tecnologia, finanças, saúde, educação, agricultura, entre outros. Além das características tradicionais de um empreendedor, como a disposição para correr riscos, a resiliência, a criatividade e a capacidade de liderança, também se valoriza cada vez mais a ética nos negócios, a sustentabilidade, a responsabilidade social e a busca por soluções que tenham um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. O empreendedorismo pode ser uma força poderosa para impulsionar mudanças positivas em diversos aspectos da sociedade e da economia.

As MPE são negócios definidos com base em critérios de tamanho e faturamento. São categorizadas com base no número de funcionários, faturamento anual ou em ambos. No Brasil, elas são classificadas de acordo com os números do quadro 2.

Quadro 2–Classificação brasileira para micro e pequenas empresas

	Valor de receita	Nº de pessoas ocupadas
Microempresa (ME)	Faturamento anual de até R\$ 360.000,00.	Possui até 9 funcionários, incluindo o proprietário.
Pequena Empresa	Faturamento anual de até R\$ 4.800.000,00.	Possui de 10 a 49 funcionários.

Fonte: Adaptado de Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2018).

As MPE são consideradas como um segmento importante na economia do país, pois contribuem para a geração de empregos, estimulam a inovação, promovem o desenvolvimento local e regional, e podem ser uma porta de entrada para empreendedores iniciantes ou para pessoas

que buscam autonomia e independência financeira. As MPE podem operar em uma ampla variedade de setores, incluindo comércio, serviços, indústria, agricultura, e podem assumir diferentes formas jurídicas, como empresas individuais, sociedades limitadas, entre outras, podendo também ter diferentes objetivos de negócio, desde empreendimentos voltados para o lucro até negócios sociais ou comunitários.

As MPE vêm contribuindo significativamente para o produto interno bruto (PIB) do país. De acordo com dados do Sebrae (2014), as MPE são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil respondendo por 53,4% do PIB deste setor. Em relação ao PIB da indústria, a participação das micro e pequenas é de 22,5%, se aproximando das médias empresas (24,5%); e no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

No entanto, é importante destacar que a pandemia de covid-19 teve um impacto significativo nas MPE no Brasil. As medidas de contenção e restrição implementadas para combater a propagação do novo Coronavírus, como o distanciamento social, fechamento temporário de estabelecimentos comerciais, restrição de mobilidade e outras ações, tiveram um impacto direto nas operações e no faturamento dessas empresas (Guimarães Júnior; Nascimento; Rodrigues; Santos, 2020).

Diante desses desafios, os governos do Brasil em âmbito municipal, estadual e federal executaram uma série de medidas de apoio às MPE, como programas de crédito subsidiado, suspensão temporária de impostos e contribuições, flexibilização de prazos e obrigações fiscais, entre outros. No entanto, muitas MPE ainda enfrentam dificuldades em superar os impactos da pandemia e manterem suas operações de forma sustentável.

No âmbito da Centro de Abastecimento de Vitória de Santo Antão, doravante mencionada como Ceavi, *locus* da presente pesquisa, nota-se a existência dos centros de abastecimento desenvolvidos pelo governo brasileiro para organizar, ampliar e impulsionar a comercialização de produtos e atividades desenvolvidas e provenientes de hortas, granjas e pomares. Com o crescimento exponencial, o método de distribuição dos produtos de hortifrutigranjeiro tornou-se inacessível para alguns ramos que realizavam as vendas. Os atravessadores autônomos também influenciaram as relações de concorrência entre os produtores, principalmente na distribuição dos produtos ao comércio de varejo (feira livre, supermercados, restaurantes, hortifrúti etc.). Por meio dessa problemática enfrentada, na década de 1970, o Governo Federal brasileiro decidiu implantar as Centrais de Abastecimento (Ceasas).

O Ceavi é dividido por boxes, no qual cada comerciante pode negociar variedade de verduras, frutas, legumes e hortaliças, conforme podemos observar na Figura 1. O funcionamento do Ceavi é de acordo com os dias exatos para cada tipo de comércio, por exemplo, alguns produtos são comercializados em dias específicos para facilitar as compras do cliente. Outro aspecto importante nas relações de consumo é o dia de abastecimento de novas mercadorias, gerando uma movimentação atípica que interfere no barateamento dos produtos devido ao aumento da oferta.

Figura 1 – Boxes do Centro de Abastecimento de Vitória de Santo Antão



Fonte: Os autores (2023).

O Centro de Abastecimento de Vitória de Santo Antão possui parcerias importantes com micro e pequenos negócios do setor alimentício, pois oferecem a possibilidade de acesso a produtos frescos e de qualidade diretamente de produtores rurais a preços mais acessíveis, e, geralmente disponibiliza serviço de apoio ao transporte, armazenamento, embalagem e até mesmo assessoria técnica para o desenvolvimento de novos produtos. Além da atividade de comércio, o Ceavi oferece suporte ao crescimento dos micro e pequenos empreendedores, aos produtores rurais e aos compradores, sendo uma importante ferramenta de desenvolvimento econômico e social para a região, contribuindo para a geração de emprego e renda e para o fortalecimento da agricultura familiar

4. Procedimentos metodológicos

A pesquisa em relação aos fins tem uma abordagem descritiva, buscando explicitar as características das empresas, expondo frentes de interlocução com a GI para tomada de decisões em uma organização de ramo comercial. Para Gil (2017), as pesquisas descritivas buscam levantar a opinião, atitudes e crenças de uma população. Essas pesquisas, geralmente com predominância quantitativa, buscam a identificação e descrição de características de grupos de pessoas.

Quanto aos meios, a pesquisa trata-se de um estudo de caso. Para Martins (2008), este tipo de estudo serve para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real — pesquisa naturalística — com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno, sendo sustentado por uma plataforma teórica que reúne o maior número possível de informações, por meio de diferentes técnicas de levantamento de informações, dados e evidências.

Neste caso, fez-se uma análise das informações das empresas aplicando um formulário junto aos micro e pequenos empreendedores do Ceavi. A partir disso fez-se o exame das respostas adquiridas, buscando interpretar as técnicas de GI adotadas pelas organizações e possibilidades de melhoria no processo de tomada de decisão.

A pesquisa também se utiliza de técnicas bibliográficas, que conforme Cervo (1983) busca conhecer e analisar quais contribuições culturais ou científicas que já foram feitas sobre um determinado tema ou problema. Neste sentido, utilizaram-se informações científicas disponí-

veis em bases de dados disponíveis no Portal Periódicos Capes, *Google Scholar*, livros e capítulos presentes na *web* e em bibliotecas universitárias. Ademais, informações técnicas foram obtidas em matérias jornalísticas, boletins e *sites* de instituições reconhecidas no tema de pesquisa selecionado.

A pesquisa foi realizada entre os dias 2 e 10 de março de 2023, com a devida autorização das organizações envolvidas. Com isto, as 11 perguntas selecionadas e que estão postas detalhadamente na seção de resultados foram enviadas via questionário no *Google Forms* através de um *link* no aplicativo *Whatsapp*. Destes, oito indivíduos pertencentes a diferentes empresas emitiram respostas.

Em seguida, foi efetuado um levantamento que abordou uma variedade de aspectos relacionados à gestão e operações das micro e pequenas empresas analisadas. Iniciou-se com a comercialização e registro de compras, investigando como a empresa registra a entrada de novos produtos, seguido pelo registro de vendas, onde foi analisada a maneira como as vendas de produtos são registradas. Posteriormente, investigou-se e o armazenamento de dados de clientes, indagando sobre como os dados e débitos dos clientes são gerenciados e armazenados. O questionário também abordou a questão do *delivery*, questionando se a empresa realiza entregas em domicílio, e, caso positivo, indagou acerca do método de registro de pedidos para *delivery*. Além disso, o questionário explorou aspectos relacionados à tomada de decisões na empresa, investigando quem toma as principais decisões e quais são as fontes de informação utilizadas para isso. Finalmente, perguntou-se sobre a satisfação do entrevistado com a maneira como as decisões são tomadas, bem como quais são as principais dificuldades enfrentadas na tomada de decisão.

Em suma, o questionário buscou compreender diversos aspectos operacionais e gerenciais das micro e pequenas empresas analisadas, visando identificar áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento. Cumpre ressaltar que antes do envio do questionário para o grupo mais amplo, fez-se um pré-teste com um indivíduo representativo do grupo selecionado, obtendo *feedback* acerca dos modos de coleta de dados. Tinha-se pensado a princípio em realizar entrevistas gravadas, mas devido ao comportamento restritivo do sujeito selecionado para o pré-teste decidiu-se registrar as respostas apenas em questionário, sem valer-se de formas de gravação que incluíssem áudio e/ou vídeo.

A primeira pergunta avaliou o ramo de atuação das empresas, tendo como respostas: verduras (n=1), legumes (n=2), frutas (n=2) e hortifrutis (n=3), sendo estes os segmentos componentes da pesquisa.

Em seguida, os dados foram tabulados na própria funcionalidade disponibilizada pelo *Google Forms*, permitindo o ranqueamento dos dados e alguns cruzamentos, orientados pela pergunta norteadora da pesquisa. Os gráficos foram gerados nesta mesma perspectiva, sendo complementados pela planilha de cálculo disponível no Microsoft Excel® e na plataforma Canva®.

5. Resultados e discussão

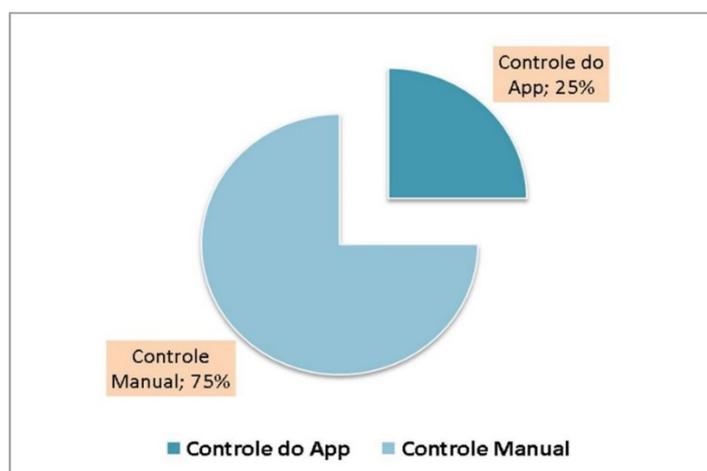
Os resultados estão divididos seguindo o ordenamento das perguntas realizadas, sendo as seguintes categorias de análise foram geradas: 1) Avaliação de compra, venda e armazenamento de dados dos clientes; 2) Entrega de mercadorias; 3) Processos de tomada de decisão e fontes

utilizadas pelas empresas frente à GI. Ainda houve uma primeira pergunta questionando o ramo de negócio da empresa, a título de caracterização.

Como a empresa registra a compra e venda das mercadorias?

O Gráfico 1 apresenta como é executada a compra e a venda de mercadorias e se é usado algum aplicativo para controle dessas informações. Um gráfico de pizza foi elaborado para apoiar a realização da análise.

Gráfico 1 – Registro de compra e venda de mercadorias nas micro e pequenas empresas analisadas.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

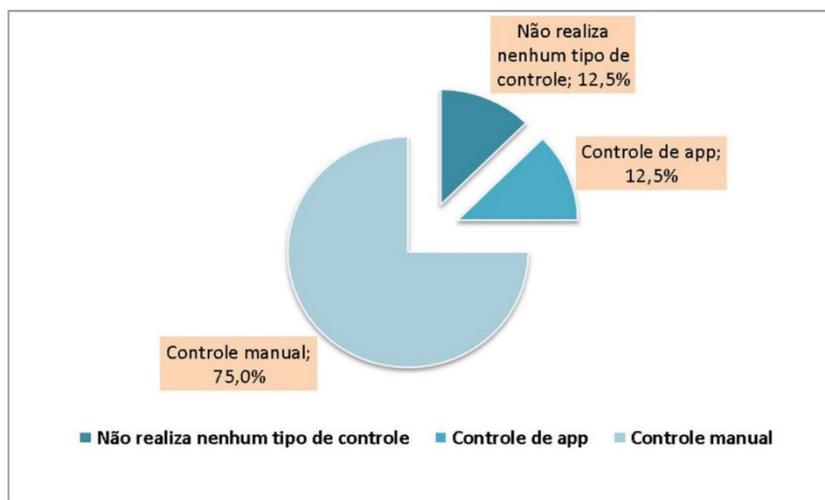
Vê-se que a maioria, representando 75% dos entrevistados, realizam o controle de forma manual, em anotações no caderno, e 25% mantêm controle por meio eletrônico. Casos em que o respondente mencionasse o uso de algum aplicativo, o questionário solicitava a especificação da plataforma. Assim, foram mencionados os sistemas para compra de mercadoria *Consumer* e o *Csharp*. O primeiro é um sistema para restaurantes, bares, pizzarias e lanchonetes com mais de 30 mil clientes ativos no Brasil e mais de 10 anos de desenvolvimento. É líder nacional em soluções para o segmento *food service* e parceiro do Sebrae no projeto alimentação fora do lar, e indicado pelo Google no projeto PME (Consumer, 2023). Já o segundo, *Csharp*, C# (lê-se *csharp*) é uma linguagem multiplataforma. Os usuários utilizam para desenvolver para plataformas web, dispositivos móveis e aplicações *desktop*. Com a praticidade dessa linguagem torna-se relativamente fácil desenvolver projetos mais simples ou até projetos complexos em multiplataformas (Guedes, 2018).

Também foi mencionado que no controle de venda das mercadorias usou-se um aplicativo denominado de “sistema de estoque”, provavelmente o nome genérico de um aplicativo não recordado pelo respondente e a planilha de cálculo Excel®, da empresa Microsoft®.

Como são armazenados os dados e débitos dos clientes?

O Gráfico 2 está representando como é realizado o controle dos débitos dos clientes e a forma de pagamento. Para a interpretação desta análise utilizou-se um gráfico de pizza visando compreender as proporções das respostas indicadas pelos sujeitos.

Gráfico 2 – Armazenamento de dados e débitos dos clientes nas micro e pequenas empresas analisadas.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

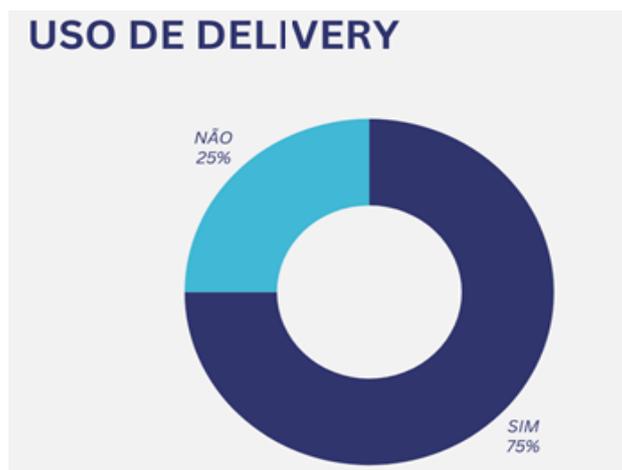
A partir da pesquisa, compreendeu-se que a Ceavi ainda possui muitos comerciantes realizando transações de forma manual. Segundo Neves e Freire (2007), a GI vale-se de estratégias baseadas em informações e conhecimentos lastreados em tecnologias da informação e comunicação, sendo o ambiente digital, representado principalmente pela Internet, um universo de oportunidades e facilidades. Inclusive, Rodrigues e Guimarães Junior (2021), reforçam que a transformação digital nas MPE não almeja apenas a lucratividade e um maior controle das informações, mas, também, garantir a sua sobrevivência. Ademais, no período da pandemia de covid-19, muitos pequenos empreendedores buscaram minimizar o impacto das medidas sanitárias na economia recorrendo às tecnologias digitais, objetivando minimizar o contato físico com seus clientes e contribuindo para o controle do novo Coronavírus (Rodrigues; Guimarães Junior, 2021).

Em resumo, no âmbito da Ceavi, percebeu-se que 75% dos entrevistados controlam a venda no caderno e no talão que registra a saída de mercadoria, tanto para o cliente quanto para empresa; 12,5% fazem o registro no Excel e 12,5% não utilizam nenhum controle, pois só efetuam vendas à vista ou no cartão.

A empresa trabalha com delivery (entrega em domicílio)? Caso trabalhe com delivery, qual o método para registro de pedidos?

O Gráfico 3 analisa o uso de *deliveries* pelas empresas. Dentre as oito respostas obtidas, seis realizam entrega em domicílio, mas não utilizam de nenhum aplicativo específico para isso e apenas duas não realizam. Conforme expressaram os respondentes, as empresas que disponibilizam as entregas das mercadorias tem uma melhor visibilidade, gerando maior conveniência e comodidade aos clientes.

Gráfico 3 – Uso do delivery nas micro e pequenas empresas analisadas.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Apesar de a maioria dos empreendedores realizarem entregas, percebeu-se que nenhum utilizava aplicativos para ter controle das informações e ter uma organização melhor na ordem dos pedidos. Segundo Stecca, Machado, Pigatto e Jorge (2020), os aplicativos geram considerável quantidade de dados, que devem ser gerenciados e analisados pelas empresas com o intuito de geração de informações e inteligência. Mesmo algumas organizações que utilizam aplicativos, ficam aquém das boas práticas em GI que possibilita que os dados sejam modificados em informações importantes para o desenvolvimento de estratégias empresariais, gerando aumento da possibilidade de alcance das metas e objetivos estabelecidos. Com isso, evidencia-se a importância da GI nos métodos organizacionais no contexto das empresas de aplicativos de *delivery* de alimentos, principalmente na construção de estratégias (Stecca; Machado; Pigatto; Jorge, 2020).

O Gráfico 4 representa os métodos utilizados pelos comerciantes para a entrega das mercadorias. Foi concluído que 62,5% dos entrevistados entregam por conta própria do seu negócio; 12,5% têm um entregador, mas quem efetua o pagamento da entrega é o cliente; e os 25% que disseram anteriormente não realizar entregas, o frete fica por conta do cliente, neste caso, a retirada do produto na loja com deslocamento próprio do consumidor.

Gráfico 4 – Responsabilidade pelo frete no *delivery* nas micro e pequenas empresas analisadas.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

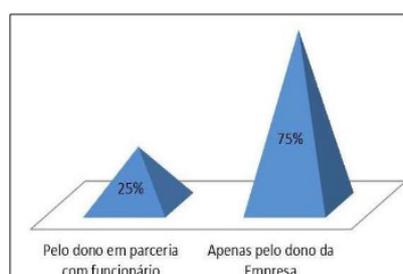
Como foi mencionado anteriormente, o cliente pode solicitar produtos e serviços via ligação por telefone, *WhatsApp* ou indo diretamente à loja, podendo requisitar ou retirar as encomendas em hora e dia desejados. Com a globalização, avanço da competitividade e a mudança para

uma economia baseada no conhecimento, há necessidade de se criar soluções inovadoras nas empresas para se destacar dos demais concorrentes, assim, alguns realizam entregas das suas mercadorias. Todavia, ressalta-se que o uso de ferramentas de *delivery* no contexto atual já não possuem *status* de diferencial, tendo em vista o seu frequente uso, mesmo em regiões do interior do país.

As principais decisões tomadas na empresa são realizadas por quais pessoas?

Em seguida, no Gráfico 5, disposto no formato pirâmide, têm-se informações percentuais sobre a responsabilidade das tomadas de decisão realizadas nas empresas.

Gráfico 5–Responsabilidade pela tomada de decisão nas micro e pequenas empresas analisadas.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme observa-se no Gráfico 5, as micro e pequenas empresas analisadas seguem um perfil muito comum no segmento de organizações familiares, onde a tomada de decisão é autocrática, sendo concentrada apenas no dono da organização. Conforme definem McGee e Prusak (1994), há cinco estilos de gestão da informação, a saber: **utopia tecnocrática**, abordagem tecnológica que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações, apoiando-se fortemente em novas tecnologias; **anarquia**, ausência completa de uma gerência da informação, que deixa a cargo do indivíduo obter e gerenciar sua própria informação; **feudalismo**, gerenciamento da informação por unidades de negócios, que definem suas próprias necessidades de informação e repassam apenas uma informação limitada à empresa; **monarquia**, a classificação da informação e a definição de seu fluxo são feitos pelos líderes da empresa, que podem ou não partilhar de boa vontade a informação; e o **federalismo**, uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação (McGee; Prusak, 1994).

Com base nesta categorização percebe-se que a maior parte das empresas possui um estilo de tomada de decisão monárquico, haja vista a tomada de decisão está centrada em uma pessoa, o dono, que segundo Starck, Rados e Silva (2013) caracteriza-se quando um indivíduo ou uma função controla a maior parte das informações de uma empresa, ditando as normas em relação à GI. O “monarca” especifica quais tipos de dados são importantes, estabelece significado para a informação e controla o modo como ela é interpretada.

Ainda que se perceba uma perspectiva de controle no uso da informação e na tomada de decisão, nota-se que as organizações estudadas não possuem modelos instituídos de gestão da informação, e com isto, há uma tendência de maior uso da intuição no processo de tomada de decisão, sendo a racionalidade precarizada pela ausência de métricas, diretrizes, indicadores e outras informações estruturadas e relevantes. Em suma, a ausência de dados mensuráveis que

possam embasar o processo decisório se institui como um ponto fraco destas organizações, tornando-as mais suscetíveis, junto com a escassez de planejamento, a um baixo desempenho no que tange aos resultados econômicos do negócio.

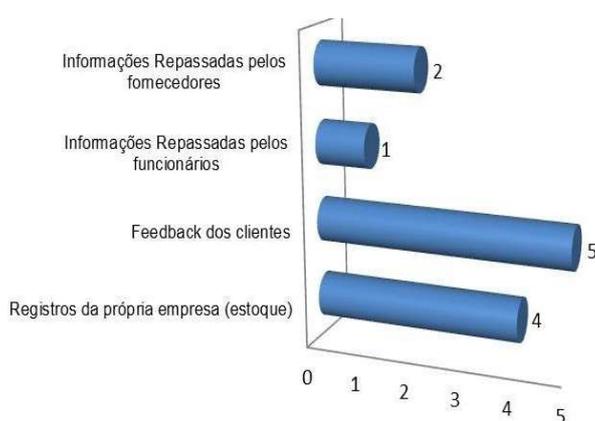
O quadro supramencionado merece atenção, pois pode contribuir para o insucesso, e, conseqüentemente, o fechamento da empresa, entrando para as estatísticas negativas produzidas pelo Sebrae. A tradicional pesquisa “Sobrevivência das Empresas 2020”, traz informações sobre o fechamento de negócios em 2020 e o impacto da pandemia nesses números. O microempreendedor individual (MEI) é o que apresenta a maior taxa de mortalidade (insucesso) de negócios em até cinco anos. O levantamento apontou taxa de 29% desse segmento de negócio, seguido das microempresas, 21,6%, e as de pequeno porte, 17%. A pesquisa também cita que o setor que mais fechou foi o comércio com 30,2%, Indústria de transformação aparece com 27,3%, serviços 26,6%, e indústria extrativa com 14,3% de taxa de encerramento.

Visto que uma das maiores causas dos fechamentos das empresas é a má gestão financeira, é possível observar que muitas empresas falham porque seus gestores não têm experiência em finanças, e, acabam, por exemplo, desequilibrando as contas, ou há ausência do plano de negócios, havendo empreendedores que iniciam uma empresa sem ter um plano sólido e detalhado, o que os deixa sem direção e estratégias claras.

Quais são as fontes de informação utilizadas pela empresa para a tomada de decisão?

O gráfico 6, representado por cilindros horizontais exibe como cada empresa toma decisão ao efetuar novas compras, a partir de categorias ligadas a fontes de informação, que segundo Araújo e Fachin (2015) são relevantes para seleção de informações diante da necessidade de uma pessoa, organização ou grupos de pesquisadores. Neste item, os entrevistados poderiam escolher mais de uma opção, gerando os resultados indicados a seguir.

Gráfico 6– Quais são as fontes de informações utilizadas para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas analisadas.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na análise do Gráfico 6, prevaleceu a opção detomada de decisão baseada nas informações que são repassadas pelos clientes. Em geral, os consumidores se expressam de maneira informal, dando *feedback* sobre mercadorias acerca da qualidade, variedade, preço, embalagem e serviço. Conforme afirmou Assis (2013), o *feedback* dos clientes é fundamental para que as empresas possam desenvolver estratégias específicas para consolidar a lealdade dos clientes, todavia, compete ressaltar que a falta de sistemas de informação especializadas a este propósito

comprometem o uso das informações providas pelos consumidores, especialmente, eliminando as possibilidades digitais de categorização, classificação e capacidade de respostas imediatas às questões postas pelos clientes.

Ainda acerca dos dados apresentados no Gráfico 6 sobre as fontes de informações utilizadas para tomada de decisão, constatou-se que 50% dos respondentes escolheram a opção “registro de estoque da empresa”, corroborando que o registro de estoque fornece *insights* valiosos que podem orientar decisões estratégicas como o reabastecimento oportuno até a previsão de demanda futura. De acordo com Dandaro e Martelli (2015), o gerenciamento de estoque surgiu para suprir a demanda das empresas em controlar todo o fluxo de materiais, como o período de cada um dentro dos armazéns e estoques, a quantidade mantida em cada compartimento, a periodicidade de reposição, entre outros, fazendo com que decisões sejam tomadas. Por exemplo: quando se constata em determinado estoque a quantidade limitada de mercadoria ou a ausência desta, a tomada de decisão é realizar a compra de novas mercadorias.

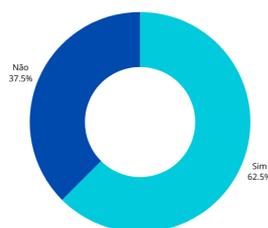
No caso dos dados da pesquisa sobre quais as fontes que motivam a tomada de decisão, 25% das respostas analisadas afirmam que analisam as opiniões dos funcionários. De acordo com a GI, no fluxo de informação dentro das empresas é necessário o registro das opiniões dos funcionários, uma vez que podem fornecer percepções valiosas que influenciam uma ampla gama de decisões, desde melhorias operacionais até o desenvolvimento de novas formas de cultura organizacional. É importante criar um ambiente onde os funcionários se sintam à vontade para expressar suas opiniões e garantir que essas opiniões sejam consideradas no processo de tomada de decisão.

Por fim, 12,5% dos entrevistados selecionaram a opção de que muitas vezes tomam as decisões quando os fornecedores ligam e oferecem promoções de mercadoria; nesse sentido, vale ressaltar que tomar decisões ao receber ofertas de fornecedores segue uma série de etapas essenciais, tais como: 1) avaliação da necessidade, 2) comparação de preços em relação a outros fornecedores, 3) negociação com o fornecedor se a oferta for vantajosa e, por fim, 4) tomada de decisão com base em todas as considerações.

Você está satisfeito com a maneira pela qual as decisões são tomadas na sua empresa?

O Gráfico 7 simbolizado por uma rosca caracteriza a satisfação da empresa com seus processos decisórios.

Gráfico 7–Satisfação com a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas analisadas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Chama a atenção que a maioria dos entrevistados alega estar satisfeito com o processo de tomada de decisão que utilizam. Tal satisfação pode estar atrelada a duas importantes variáveis: a primeira é a característica autocentrada que as organizações entrevistadas possuem, ou seja, a satisfação pode estar relacionada ao fato de o próprio indivíduo tomar suas decisões, sendo isto uma expressão natural de um comportamento controlador. Conforme Maximiano (2009), a liderança autocrática nada mais é do que o poder de decisão ser concentrado apenas no líder, ou seja, uma forte demonstração de autoridade perante os subordinados. Tal dado deve ser visto com ressalvas, pois como se trata de empresas muito pequenas, em várias ocasiões não há subordinados para compartilhar questões decisórias. Já a segunda possibilidade é a falta de conhecimento que os micro e pequenos empreendedores, do ramo do comércio, no interior de um estado do Nordeste, possuem sobre tecnologias da informação e do conhecimento para tomada de decisão.

A ausência de um horizonte de possibilidades promove o contentamento com o que se tem, todavia, entende-se que o uso de ferramentas específicas poderia proporcionar novas experiências aos empreendedores no que tange à GI e à tomada de decisão, pois a ausência ou pouco conhecimento sobre tecnologia gera insegurança na adoção de novas práticas digitais, o que pode limitar a capacidade de interações que exigem o uso de dispositivos eletrônicos e tecnologias digitais. No entanto, com o treinamento e a prática adequados, é possível desenvolver habilidades tecnológicas e aumentar o conhecimento sobre tecnologia.

Uma característica adicional que pode influenciar a satisfação dos entrevistados em relação ao processo de tomada de decisão é o baixo nível de instrução presente no setor de comércio, especialmente nas áreas rurais. Este é um desafio significativo para as empresas que operam nestas regiões, haja vista, em muitos casos, haver carência de conhecimento da parte dos funcionários para desempenhar suas funções de maneira eficiente e produtiva. As consequências desse problema podem ser diversas, incluindo a baixa qualidade no atendimento ao cliente, erros nos processos de vendas e dificuldades na gestão de estoque e finanças. Adicionalmente, os funcionários com baixo grau de instrução podem enfrentar dificuldades no manuseio das tecnologias utilizadas no comércio moderno, o que pode resultar em problemas de segurança e atrasos nas operações.

Para superar este desafio, as empresas têm buscado investir em programas de treinamento e capacitação de funcionários, oferecendo cursos e oportunidades de desenvolvimento pro-

fissional. Reconhece-se que a tecnologia desempenha um papel crucial na tomada de decisão, e tem sido observado um aumento significativo na sua adoção por parte dos micro e pequenos empreendedores. Conforme observado por Nogueira (2015), a tecnologia está se tornando cada vez mais essencial para a “sobrevivência” das empresas, oferecendo possibilidades para redução de tarefas e otimização do tempo de trabalho. Dessa forma, a tecnologia tem se apresentado como uma excelente oportunidade de crescimento para pequenos e médios empreendedores, proporcionando uma variedade de ferramentas para aprimorar a comunicação entre cliente e empresa.

Para Oliveira, Ferreira, Silva e Lima (2016), a inovação é importante porque é por meio dela que os empreendedores conseguem inserir diferenciais em seus negócios, os tornando competitivos, logo analisa-se que o uso da tecnologia da informação é uma inovação necessária para o negócio. Em resumo, as tecnologias informacionais são ferramentas valiosas para micro e pequenos empreendedores que buscam melhorar sua eficiência, reduzir custos e criar oportunidades de negócios. É importante que os empreendedores considerem a adoção destas ferramentas, adequando-as às suas necessidades e implantando-as de maneira eficaz e acessível, cabendo ao setor acadêmico e de consultoria desenvolver serviços de baixo custo que atendam a este público.

Quais são suas maiores dificuldades na tomada de decisão?

Ao relacionar o gráfico 7 com o quadro 3, foi possível notar um certo grau de contradição, pois, ao mesmo tempo em que se demonstra uma satisfação com a tomada de decisão praticada, há inúmeras dificuldades descritas no processo decisório do grupo analisado.

Quadro 3–Maiores dificuldades encontradas pelos entrevistados na tomada de decisão.

Dificuldades
Falta de organização das empresas
Dificuldade em lidar com pessoas que não aceitam mudanças
Falta de organização e conhecimento
Falta de sistemas de informações e receio de mudar alguns métodos e os clientes não se adaptarem
Comodidade e medo do novo
Variação no mercado de Hortifrúti
Não tenho dificuldades para tomar decisão
Não tenho dificuldades por ser uma empresa de pequeno porte e conseguir fazer o controle manualmente

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O quadro 3 apresenta os tópicos que resumem as dificuldades apresentadas pelos empreendedores. Um dos entrevistados relatou que tem dificuldades de tomar decisão com a falta de organização da empresa, o que pode levar a atrasos, informações desatualizadas, falhas na comunicação, falta de clareza nas metas e objetivos, dentre outras consequências, pois esses fatores tendem a prejudicar a capacidade da empresa coletar e analisar informações importantes para tomar decisões precisas. Além disso, pode haver dificuldades em identificar prioridades e definir metas claras, o que pode levar a decisões equivocadas ou ações indesejadas. A desorga-

nização se revela em duas faces, como causa de tomadas de decisão equivocadas e como consequência delas.

Um entrevistado expressou que a comodidade emerge como uma dificuldade significativa no processo decisório dentro do ambiente empresarial. Este fenômeno é atribuído ao fato de que as pessoas tendem a sentir-se confortáveis com a situação atual da empresa e com as responsabilidades que desempenham. Tal conforto pode gerar uma resistência à mudança, uma vez que a alteração pode implicar numa quebra da rotina estabelecida e da forma como as operações são conduzidas.

Ademais, a sensação de comodidade pode induzir os indivíduos a se acomodarem em suas incumbências, desencorajando a busca por novas soluções ou melhorias. Este comportamento pode resultar em uma estagnação e ausência de inovação dentro da organização. Consequentemente, existe um receio subjacente em modificar os procedimentos estabelecidos, uma vez que há uma apreensão quanto à aceitação dessas mudanças pelos clientes. Outra resposta obtida é que a falta de conhecimento em tecnologia e a falta de uso dos sistemas de informação dificultam o processo decisório, o que expressa um contexto minimamente positivo, por expressar o reconhecimento do empresário de um importante problema exaustivamente discutido neste capítulo.

Por fim, dois dos entrevistados responderam que não existia dificuldades para tomar decisões. Devido ao fato de os estabelecimentos serem pequenos e sem funcionários, eles conseguem resolver o que deve ser feito de forma mais ágil e prática. Essa situação exige preocupação, pois mesmo negócios pequenos e sem funcionários expressam formas de complexidade, e o reconhecimento disto é um passo importante para que se alcance maior maturidade em tomada de decisão.

6. Considerações finais

O estudo teve como objetivo analisar como a Gestão da Informação pode beneficiar a tomada de decisões em micro e pequenas empresas do ramo comercial pertencentes ao Centro de Abastecimento de Vitória de Santo Antão em Pernambuco. Para isso, foram conduzidas entrevistas com pequenos empresários visando coletar suas percepções sobre o assunto.

Inicialmente, constatou-se uma dificuldade generalizada na adoção de tecnologias de informação e comunicação para o controle de informações e suporte aos processos de compra e venda de produtos. Observou-se que os entrevistados ainda dependem predominantemente de procedimentos manuais no controle de entrada e saída de mercadorias e de estoque e débitos dos clientes. A utilização de métodos manuais aumenta a probabilidade de erro na inserção de dados, cálculos e registros, resultando em inconsistências e imprecisões nas informações registradas. Essas imprecisões podem impactar negativamente as tomadas de decisões e a gestão do negócio, tornando mais difícil a análise rápida e eficiente dos dados para obtenção de *insights* valiosos sobre o desempenho do empreendimento.

Posteriormente, foi analisado o uso de serviços de entrega (*deliveries*) em cada empresa entrevistada. Foi visto que a responsabilidade da empresa em arcar com os custos e a logística relacionados à entrega de produtos aos clientes é uma prática comum. Isso implica que a em-

presa é responsável por assegurar que o produto ou serviço seja entregue ao destinatário final de maneira eficiente e dentro do prazo, sem que o cliente precise arcar com os custos ou se envolver diretamente na logística da entrega.

A utilização da tecnologia poderia aprimorar significativamente os meios de entrega, por meio de aplicativos, visando alcançar mais clientes e oferecendo facilidades como uma nova forma de venda, facilidade de gerenciamento de pedidos, maior eficiência na operação de entrega, *feedback* dos clientes e potencial de aumento nas vendas. Outro aspecto percebido é que na maioria das empresas as decisões são realizadas de forma autocrática, no qual apenas o líder detém o poder e a autoridade para tomar todas as decisões sem compartilhar a responsabilidade com outros membros da equipe.

Alguns entrevistados mencionaram que a fonte primária de informação utilizada para embasar suas decisões empresariais é o *feedback* dos clientes. A opinião dos clientes foi reconhecida como uma ferramenta valiosa para a tomada de decisões em seus negócios. Essa fonte de informação pode fornecer *insights* significativos, identificar áreas de melhoria, avaliar a satisfação do cliente, mapear oportunidades de negócios e fortalecer o relacionamento com os clientes. Para analisar esses *feedbacks* de forma eficaz, é necessário estabelecer processos estruturados de coleta e análise de dados, utilizando essas informações de forma ininterrupta para melhorar continuamente o negócio e oferecer um atendimento mais satisfatório aos clientes.

Por fim, ao serem questionados sobre sua satisfação com o processo de tomada de decisão, houve uma contradição entre as respostas dos entrevistados. Embora a maioria tenha expressado estar satisfeita com a maneira como as decisões são tomadas, alguns deles indicaram dificuldades ao tomar decisões, especialmente devido à falta de utilização de ferramentas de tecnologia. Conforme evidenciado por estudos anteriores, utilizar sistemas, *softwares* e ferramentas desta natureza pode facilitar a coleta, análise e interpretação de dados, proporcionando um suporte valioso para a tomada de decisões.

Visto com a pesquisa que a GI pode ter várias contribuições importantes para os processos de tomada de decisão das micro e pequenas empresas do Ceavi/Pernambuco, destacam-se aqui algumas oportunidades:

* Melhoria na qualidade das informações com a gestão adequada da informação pode garantir que as informações utilizadas no processo de tomada de decisão sejam precisas, atualizadas e relevantes. Isso pode auxiliar as MPE na obtenção de informações confiáveis para embasar suas decisões, minimizando a possibilidade de erro;

* Aumento da eficiência e eficácia na tomada de decisão com a gestão eficiente da informação. Com isto, as MPE poderiam acessar rapidamente as informações necessárias para tomada de decisão, evitando perda de tempo e esforço em busca de dados relevantes. Isso pode agilizar o processo decisório, tornando-o mais eficiente e eficaz;

* Identificação de oportunidades e ameaças do ambiente de negócios. Com a GI é possível permitir que as MPE identifiquem oportunidades e ameaças no ambiente de negócios, através da coleta, análise e interpretação de dados relevantes sobre o mercado, concorrência, clientes, fornecedores, entre outros. Essa compreensão do ambiente externo pode apoiar a tomada de decisões estratégicas mais informadas e embasadas;

* Apoio na gestão de recursos internos é um benefício da implementação da GI, sobretudo no que diz respeito a informações relacionadas a finanças, estoque, produção, vendas, entre outros. Assim, poder-se-á obter informações precisas e atualizadas, monitorando e gerenciando de forma mais efetiva esses recursos, permitindo uma tomada de decisão mais embasada e direcionada.

Apesar de os objetivos alcançados, as principais limitações da pesquisa foram: I) a quantidade de respondentes que tornou circunscrito o universo de comerciantes existentes na Ceavi; II) a falta de tempo dos entrevistados diante da dinâmica intensa de trabalho e dos resquícios da pandemia de covid-19, não sendo possível a realização das entrevistas presencialmente; e III) a não realização de gravação de entrevistas, não autorizada pelos respondentes.

Como perspectiva futura indica-se a investigação de outros centros comerciais no mesmo nicho para comparar os dados. Ainda, a partir deste trabalho, seria possível propor um modelo de GI que se adeque aos micro e pequenos empreendedores, do ramo do comércio, especificamente situados em regiões do interior do Nordeste brasileiro, considerando as perspectivas locais e regionais. Com isto, se ampliariam as possibilidades de consultorias, projetos de extensão e de pesquisa acadêmicos que pudessem beneficiar a este grupo de empreendedores com soluções exequíveis e de baixo custo.

Referências

ARAUJO, N. C.; FACHIN, J. Evolução das fontes de informação. **Biblos**, v. 29, n. 1, 2015. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5463/3570>. Acesso em: 26 abr. 2023.

ASSIS, W. A. de. **O Papel da Qualidade Percebida na Lealdade dos Clientes de Serviços de Consultoria e Assessoria Prestados por Empresas Contábeis**. 2013. 77 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/26252>. Acesso em: 05 mar. 2023.

BRITO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros II: a experiência e as lições de quem faz acontecer**. São Paulo: Negócio Editora, 2004.

CARVALHO, J. M. T. S. **Identificação de alguns factores de risco para a obesidade e visualização da informação**. 2022. Dissertação (Mestrado em Bioestatística e Biometria)–Universidade Aberta (UAb). Portugal, 2022. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/12476>. Acesso em: 25 abril 2024.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3.ed. [São Paulo], McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHEN, C. Information visualization. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, v. 2, n. 4, p. 387-403, 2010. Disponível em: <https://wires.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wics.89>. Acesso em: 25 abril 2024.

CONSUMER. **Sobre o Consumer**. 2023. Disponível em: https://consumer.com.br/?Afild=307&Afild=307&gclid=EAlaIQobChMIiefQ5d7j_QIVk%20BXUAR16fAHPEAAYAiAAEgLGqPD_BwE. Acesso em: 17 mar. 2023.

DANDARO, F.; MARTELLI, L. L. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 11, n. 2, p. 170-185, 28 jul. 2015.

FERREIRA, T. E. L. R.; PERUCCHI, V. Gestão e o Fluxo da Informação nas Organizações: A Informação no Contexto Organizacional. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 446-463, jul./dez. 2011. Disponível em: https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/781/pdf_61. Acesso em: 28 abril 2024.

FREITAS, M. C. V.; SIMÕES, M. G. M. Gestão da informação em Portugal: formação, mercado e perspectivas. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 6-11, 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.

GOMES, C. F. S.; GOMES, L. F. A. M.; GOMES, M. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GREEF, A. C.; FREITAS, M. C. D. Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 1, p. 37-55, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brap-ci/36736>. Acesso em 05 abr. 2023.

GREVATT, JG. Gestão da Informação e Informática na Floresta. **Silvicultura: An International Journal of Forest Research**, v. 43, n. 1, pág. 17-30, 1970.

GUEDES, M. **O que é e como começar com C# (C Sharp)?** 2018. Disponível em: <https://www.treinaweb.com.br/blog/o-que-e-e-como-comecar-com-c-sharp>. Acesso em: 18 abr. 2023.

GUIMARÃES JÚNIOR, D. S.; NASCIMENTO, A. M.; RODRIGUES, G. P. de. A.; SANTOS, L. O. C. dos. Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020. Disponível em: <http://www.revistas.poli.br/index.php/rep/article/view/1455/669>. Acesso em: 30 abril 2024.

HORTELÃ, T. M. Sebrae em dados: sobrevivência de empresas. **Sobrevivência de empresas**. 2023. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebraeem-dados-sobrevivencia-de-empresas>. Acesso em: 17 abr. 2023.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e governança corporativa em empresas de capital aberto. In: VALENTIM, M. org. **Gestão, mediação e uso da informação** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 277- 300. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171-14.pdf>. Acesso em 11 maio 2024.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 1-11, abr. 2008.

MARTINS, S. de. C. **Gestão da Informação: estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação**. 2014.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumento a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEVES, R. S. FREIRE, I. M. Gestão da informação em ambientes virtuais: uma pesquisa exploratória. **Biblionline**, v. 3, n. 2. João Pessoa, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/1915>. Acesso em 18 abr. 2023.

- NOGUEIRA, W. M. C. de. B. **Tecnologia de Informação em Micro e Pequenas Empresas**: estudo de caso. 2015. 42 f. Monografia (Graduação em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.
- OLIVEIRA, M. de. F. S.; FERREIRA, R. J.; SILVA, G. J. da.; LIMA, R. R. B. de. O. O impacto das práticas inovadoras de micro e pequenos empreendedores na prosperidade de seus negócios. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCC-)**, v. 14, n. 3, p. 100-116, 2016. Disponível em <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3929>. Acesso em 18 abr. 2023.
- RODRIGUES, G. P. de. A.; GUIMARÃES JÚNIOR, D. S. Transformação digital em pequenos negócios no contexto da pandemia da COVID-19: uma revisão da literatura. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 10, n. 3, p. 1-11, 2021.
- SALM, J. F.; TOMASI, M.; AMBONI, N. Modelos de tomada de decisões: o caso UDESC. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 6, n. 2, p. 229-229, 2013.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS -SEBRAE (org.). Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Brasília: Sebrae, 2018. 28 p. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 abr. 2023.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. (org.). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: Grupo Informe Comunicação Integrada, 2014. 108 p. Disponível em [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/\\$File/5307.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/$File/5307.pdf). Acesso em: 24 abril 2024.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Pequenos negócios respondem por 82% das novas vagas nos últimos meses. Brasília: Sebrae, [2022]. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/pequenos-negocios-respondem-por-82-das-novas-vagas-nos-ultimos-meses,caaa6ddceeca6610VgnVCM1000004c00210aRCRD?codTema=2&origem=tema>. Acesso em: 18 abr. 2023.
- STARCK, K. R.; RADOS, G. J. V.; SILVA, Edna Lucia. Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. **Biblios**, n. 52, p. 59- 73, 2013.
- STECCA, R. da. S.; MACHADO, J. G. de C. F.; PIGATTO, G.; JORGE, C. F. B. A gestão da informação nos aplicativos de delivery on-line de alimentação: o caso em uma empresa do interior de São Paulo. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 49, n. 2, 2020. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/5151>. Acesso em: 18 abr. 2023.
- TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.
- VALENCIANO SENTANIN, L. H.; BARBOZA, R. J. Conceitos de empreendedorismo. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2005. Disponível em: https://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/CvfACUcZOtmMWBx_2013-4-26-12-25-36.pdf. Acesso em: 28 abril 2024.
- VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Informação & Informação**, v. 15, n. 1, p. 85-103, 2010. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>. Acesso em: 17 abr. 2023.

CAPÍTULO 7

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO SINDICAL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA MOBILIZAÇÃO GREVISTA DOS DOCENTES FEDERAIS

Alexander Willian Azevedo

1. Introdução

“Ser professor e não lutar é uma contradição pedagógica”

(Paulo Freire)

As greves de docentes federais são eventos marcantes na história recente do Brasil, refletindo não apenas a insatisfação com as condições de trabalho e salários, como também as complexas relações de poder entre o governo e as instituições educacionais. Esses movimentos grevistas frequentemente se tornam um campo de batalha para a gestão da informação sindical, onde a capacidade de mobilizar e manter o engajamento dos paredistas e sindicalistas é vital para o sucesso das reivindicações.

A gestão da informação sindical, nesse contexto, não apenas informa e coordena os docentes, também contribui na construção de organização, acesso, tratamento e disseminação da informação que busca ganhar apoio público e influenciar decisões políticas. Contudo, essa tarefa não é isenta de desafios. A informação sindical deve enfrentar tanto a fragmentação interna dentro da classe trabalhadora quanto à oposição externa de uma mídia controlada pela burguesia e de um aparato estatal repressivo.

A evolução tecnológica e o surgimento das redes sociais transformaram radicalmente a forma como as informações são disseminadas e recebidas, criando novas oportunidades e desafios para os sindicatos (Almeida, 2021).

Compreender os desafios da gestão da informação sindical na mobilização dos docentes federais durante as greves é essencial para desenvolver estratégias mais eficazes e sustentar a luta por melhores condições de trabalho e educação de qualidade. Este estudo teve como objetivo explorar esses desafios, analisando-os sob a luz das principais ações no universo da gestão da informação, e fornecendo uma base da construção de movimentos paredista.

Em se tratando de movimento de greve, compreende-se este como expressão da resistência aberta e luta coletiva dos trabalhadores da educação no enfrentamento aos conflitos do trabalho. Segundo Lênin (2001), a greve possibilita ensinamentos aos trabalhadores, ensina-os a unirem-se, a pensarem na sua situação coletiva e não apenas, nem principalmente, em cada um isoladamente; ensina-os a compreender sua força coletiva para sustentar suas reivindicações e enfrentar os conflitos do trabalho. Em síntese, o movimento de greve constitui-se como um dos meios de experiência, aprendizado e formação coletiva dos trabalhadores (Lênin, 2001). Nesse sentido, reforça-se a dimensão da greve como forma de construção de conhecimentos dos trabalhadores no enfrentamento às contradições do trabalho na sociedade capitalista.

A luta dos docentes federais no Brasil, expressa através das greves, deve ser compreendida dentro do contexto mais amplo da luta de classes. Segundo a perspectiva marxista-leninista, as greves são manifestações de resistência da classe trabalhadora contra a exploração capitalista e as políticas neoliberais que buscam dismantelar os direitos conquistados pelos trabalhadores (Mattos, 2009).

Os docentes federais, como parte integrante do proletariado, enfrentam uma constante pressão por parte do Estado burguês, que visa reduzir os custos com educação pública e maximizar os lucros das elites dominantes (Donatoni, 2008)

Neste cenário, a gestão da informação sindical emerge como uma ferramenta para que a informação organizada, tratada, e de fácil acesso possibilite a conscientização e mobilização dos trabalhadores da educação. Através da informação sindical, os sindicatos educam os docentes sobre a natureza exploradora do sistema capitalista, organizam ações coletivas e fortalecem a solidariedade de classe.

A era digital trouxe novas complexidades para a informação sindical, embora as redes sociais e outras plataformas digitais ofereçam novos meios para disseminar informações e organizar movimentos, também são arenas onde a ideologia capitalista é perpetuada, onde a vigilância e a repressão estatal são facilitadas.

Analisar a gestão da informação sindical na mobilização dos docentes federais em greve é fundamental para entender como os trabalhadores da educação podem melhor para se organizar e resistir às ofensivas do aparelho estatal. Assim, foi possível explorar gestão da informação sindical na mobilização dos docentes federais durante os períodos de greve, a partir de uma perspectiva teórica, buscou-se compreender as barreiras internas e externas que dificultam a eficácia da informação sindical e identificar estratégias que possam melhorar o engajamento e a coesão dos docentes em suas lutas.

2. Gestão da informação sindical

O sucesso de um movimento social, incluindo sindicatos, depende da capacidade de mobilizar e gerir recursos, entre eles a informação. A informação é vista como um recurso estratégico que pode fortalecer a coesão interna e a capacidade de mobilização dos sindicalistas (Araujo, 2009).

A informação sindical aplicada da gestão enfrenta desafios únicos devido à natureza descentralizada e voluntária das organizações sindicais. A informação sindical deve ser adaptada para alcançar sindicalistas em suas seções sindicais dispersas geograficamente e com diferentes níveis de engajamento, ou seja, a eficácia de gerenciar a informação em sindicatos é essencial para garantir que todos estejam informados e alinhados com os objetivos e estratégias sindicais.

A informação aplicada no contexto sindical fornece uma base sólida para compreender como deve ser gerida dentro de qualquer organização, incluindo sindicatos (Mintzberg, 1983). Drucker (2001) enfatiza que a informação eficaz é o “nervo” de qualquer organização, essencial para a coordenação e coesão internas, que Mintzberg (1983) complementa esta visão, destacando a necessidade de estruturas organizacionais que facilitem a informação seja clara e eficiente entre todos interessados.

McCarthy e Zald (1977) destacam que a gestão eficaz da informação sindical inclui a capacidade de *coletar, armazenar e disseminar* informações relevantes que possam sustentar as reivindicações sindicais e engajar as pessoas. No contexto das greves de docentes federais, esta prática é particularmente relevante, pois a capacidade de mobilizar recursos informacionais pode determinar o sucesso ou fracasso das mobilizações.

A coleta e o armazenamento de dados são fundamentais para a gestão eficaz da informação sindical. Davenport e Prusak (1998) destacam a importância de métodos sistemáticos para a coleta de informações relevantes, como dados sobre condições de trabalho, demandas dos membros e políticas governamentais. No contexto sindical, a coleta de dados pode ser realizada por meio de pesquisas, questionários e consultas diretas aos sindicalizados e movimento paredista.

O armazenamento adequado de dados é imprescindível para a integridade e acessibilidade das informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas. Davenport e Prusak (1998) enfatizam que a informação armazenada de maneira sistemática e segura pode ser facilmente recuperada e utilizada; melhorando a eficiência organizacional. Para os sindicatos, isso significa que informações sobre negociações passadas, memória organizacional de greves, condições de trabalho e políticas governamentais, devem estar bem organizadas e prontamente acessíveis.

A disseminação eficaz de informações é um componente central da gestão da informação sindical. Castells (2009) enfatiza que, na era digital, a capacidade de disseminar informações de maneira rápida e ampla é essencial para manter as pessoas informadas e engajadas. Os sindicatos devem utilizar múltiplos canais de comunicação, incluindo *newsletters, e-mails, redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter (X), YouTube, Pinterest)* e plataformas de mensagens e vídeos instantâneos (*WhatsApp, Telegram, Discord, Google Meet, Skype*), para alcançar diferentes segmentos de sua base de membros. A eficácia da disseminação de informações depende da clareza, relevância e acessibilidade das mensagens transmitidas.

A adoção de tecnologias de comunicação modernas pode transformar a gestão da informação sindical, tornando-a mais eficiente e abrangente. Jenkins (2009) argumenta que as tecnologias digitais, como plataformas de redes sociais e aplicativos de mensagens, oferecem novas oportunidades para a comunicação interativa e participativa.

No entanto, a utilização eficaz dessas tecnologias requer uma estratégia bem planejada, que inclua a capacitação digital das pessoas e a implementação de medidas de segurança da informação. Os sindicatos devem garantir que todos os sindicalizados tenham acesso às tecnologias necessárias e sejam treinados para usá-las de maneira eficaz.

A gestão do conhecimento é outra prática essencial para a gestão da informação sindical. Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações são fundamentais para o sucesso organizacional. No contexto sindical, isso significa transformar o conhecimento tácito dos líderes sindicais e sindicalistas experientes em conhecimento explícito acessível a todos os envolvidos no movimento paredista. Isso pode ser realizado através da documentação sistemática das melhores práticas e lições aprendidas durante as greves e outras mobilizações, a realização de workshops e treinamentos, e a criação de plataformas digitais para o compartilhamento de conhecimento.

Assim, a gestão do conhecimento promovida por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997), sugere que a criação de “espaços de diálogo” e a institucionalização de práticas de compartilhamento de conhecimento são essenciais para a eficácia organizacional. Para os sindicatos, a gestão do conhecimento implica na criação de sistemas e processos que facilitem o fluxo de informações e experiências entre todos os sindicalizados e instituição da seção sindical (Choo, 2006).

Desta forma, manter sindicalista e o movimento paredista informado e engajado representam o objetivo norteador na prática da gestão da informação sindical, na qual a segurança da informação é uma preocupação crescente. Zuboff (2020) alerta para os riscos associados ao universo sigital, incluindo a vigilância e o controle excessivo. Para proteger dados sensíveis contra os acessos não autorizados e vazamentos, os sindicatos devem implementar políticas robustas de segurança da informação. Isso inclui o uso de sistemas de criptografia, controles de acesso rigorosos e a educação dos membros sobre práticas seguras de manejo da informação.

Garantir a segurança da informação é sinônimo de manter a confiança das pessoas e a integridade das operações sindicais. Esta ação somente é possível através da análise de dados que é uma prática para a tomada de decisões. Davenport e Harris (2007) argumentam que a análise de dados pode fornecer *insights* valiosos que informam a estratégia e as ações organizacionais.

No contexto sindical, a análise de dados pode melhorar significativamente a eficácia da gestão da informação e a tomada de decisões estratégicas, ajudar a identificar tendências, avaliar o impacto das ações sindicais e desenvolver capacidades analíticas dentro do sindicato para as estratégias de gestão, comunicação e mobilização.

2.1 Sindicato, greves e mobilização dos docentes federais

O termo “sindicato” possui várias definições, mas em prática refere-se a uma forma de organização dos trabalhadores para defender seus interesses. Linden (2013) destaca que a definição do sindicato está ligada à compreensão de quem são esses trabalhadores e quais são seus interesses, além de considerar se a organização sindical é oficialmente reconhecida ou não.

As análises dos sindicatos na tradição clássica do marxismo são de grande relevância, pois embora Marx e Engels (1972) não tenham vivido numa época em que os sindicatos eram organizações de massa dos trabalhadores, eles identificaram aspectos essenciais.

Marx (1996) identificou que os sindicatos como ferramentas para a defesa dos interesses econômicos dos trabalhadores, visando a luta por melhores salários, condições de trabalho e horas de trabalho reduzida, instrumentos na luta revolucionária através da educação política dos trabalhadores que se envolvem em lutas sindicais, desenvolvendo a consciência de classe; e a preparação para a revolução social.

Já Engels (2010) enfatiza a importância dos sindicatos na organização da classe trabalhadora, na superação da fragmentação causada pela concorrência, e a luta política para a emancipação dos trabalhadores.

Neste texto, Luxemburgo (1979) avalia o sindicato e movimento grevista como uma forma vital de luta revolucionária, pois não apenas melhoram as condições econômicas dos trabalha-

dores, mas também elevam sua consciência política. “Os sindicatos devem entender que a greve de massas é tanto um meio de luta econômica quanto política, e que sua força reside na mobilização e organização dos trabalhadores para a revolução social.” (Luxemburgo, 1979, p. 45).

Engels (2010) considerava os sindicatos como uma ferramenta eficaz para combater a fragmentação dos trabalhadores. Marx (1996), por outro lado, enfatizava o papel educativo dos sindicatos, considerando-os uma forma de ação coletiva que poderia elevar a consciência de classe e servir como um ensaio para a construção de uma revolução social. Lênin (2001) e Trotsky (1979) também apoiavam essa visão, acreditando que os sindicatos poderiam ajudar o proletariado a compreender seu papel na busca pela emancipação social (Teones, 2013),

A mobilização sindical no contexto dos docentes federais no Brasil tem uma história rica e complexa, marcada por períodos de intensas greves e negociações. As primeiras mobilizações dos docentes federais remontam às décadas de 1970 e 1980, quando o Brasil vivia sob o regime militar (1964-1985).

Durante esse período, os movimentos sindicais enfrentavam forte repressão, mas os docentes organizaram-se e lutaram por melhores condições de trabalho e pela redemocratização do país. Segundo Santos (2007), a Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior (Andes-SN) desempenhou um papel protagonista na organização das primeiras greves, destacando-se como uma das principais entidades de representação dos docentes (Ridente, 1995).

O Andes-SN foi fundado em 1981, em meio à redemocratização do Brasil, diante da necessidade de uma entidade nacional que representasse os interesses dos docentes das instituições de ensino superior em resposta à repressão e à falta de representatividade durante a ditadura militar (Donatoni, 2008).

A década de 1980 foi marcada por uma crescente insatisfação com os baixos salários, a falta de infraestrutura e a ausência de autonomia universitária. A mobilização dos docentes federais culminou em grandes greves, que foram fundamentais para a inserção de suas demandas na agenda política nacional. A Constituição de 1988, que consolidou a redemocratização, trouxe importantes avanços, como o direito à sindicalização e à greve para os servidores públicos (Pinto; Rodrigues; Farage, 2023).

Nos anos 1990, as greves dos docentes federais continuaram a se intensificar. Em 1990, o Andes-SN conquistou o registro sindical, tornando-se oficialmente um sindicato. Esse reconhecimento foi um marco importante que consolidou a entidade como representante legítima dos professores (Ridente, 1995).

Vale destacar que o Andes-SN teve participação ativa nas mobilizações pela redemocratização do Brasil e na Constituinte de 1988, contribuindo para a inclusão de direitos trabalhistas e educacionais na nova Constituição, sendo uma voz forte na defesa da educação pública, gratuita e de qualidade, posicionando-se contra políticas de privatização e cortes de verbas.

A crise econômica, a inflação galopante e as políticas de ajuste fiscal implementadas pelo governo contribuíram para um ambiente de grande insatisfação. De acordo com Pinto, Rodrigues e Farage (2023), as greves de 1991 e 1994 foram especialmente significativas, com os docentes reivindicando melhores salários, carreira docente e condições de trabalho dignas.

A greve de 1994, por exemplo, destacou-se pela sua duração e pela capacidade de mobilização. Donatoni (2008) relata que essa greve, que durou cerca de três meses, envolveu a participação massiva dos docentes federais e resultou em algumas conquistas, como reajustes salariais e o compromisso do governo de discutir a carreira docente. Esse período também foi marcado pela articulação com outros movimentos sociais e sindicais, fortalecendo a luta coletiva dos trabalhadores.

O início do século XXI trouxe novos desafios e oportunidades para a mobilização dos docentes federais. A expansão das universidades federais e a criação de novos campi no âmbito do programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) aumentaram significativamente o número de docentes e estudantes, criando novas demandas e problemas (Silva; Santos, 2022).

As greves de 2005 e 2012 foram momentos cruciais nesse período, com os docentes lutando por melhores condições de trabalho, infraestrutura adequada e maior investimento na educação pública.

A greve de 2012, em particular, foi uma das maiores da história recente, durando mais de três meses e envolvendo docentes de praticamente todas as universidades federais. Segundo Pinto, Rodrigues e Farage (2023), essa mobilização foi motivada pela insatisfação com as condições de trabalho, a precarização das carreiras e a falta de diálogo com o governo. A greve resultou em importantes negociações, mas também evidenciou a necessidade de uma reestruturação mais ampla das políticas educacionais e de financiamento.

Apesar das conquistas alcançadas ao longo das décadas, os docentes federais continuam a enfrentar desafios significativos. A precarização do trabalho docente, a falta de financiamento adequado e as tentativas de reforma da previdência e trabalhista têm sido temas recorrentes nas pautas de mobilização. Autores como Pinto, Rodrigues e Farage (2023) argumentam que as greves dos docentes federais refletem não apenas questões corporativas, mas também uma luta mais ampla pela valorização da educação pública e pela defesa dos direitos dos trabalhadores.

As mobilizações dos últimos anos, como as greves de 2015 e 2019, demonstram a persistência dessas questões. A greve de 2019, por exemplo, foi motivada pelos cortes no orçamento das universidades federais e pelas reformas propostas pelo governo, que ameaçavam os direitos dos servidores públicos. De acordo com Silva, *et al* (2019), essa greve destacou a resistência dos docentes frente às políticas de austeridade e a importância da solidariedade entre os diferentes segmentos da comunidade acadêmica.

Em 2024, os docentes das instituições federais de ensino superior no Brasil realizaram uma greve histórica que se estendeu por dois meses. O movimento grevista foi impulsionado por uma série de reivindicações cruciais para a categoria, com destaque para o reajuste salarial, a recomposição orçamentária das universidades e a revogação de medidas governamentais consideradas prejudiciais à educação pública.

A paralisação contou com a adesão massiva dos professores e foi marcada por diversas manifestações, assembleias e ações de mobilização em todo o país, evidenciando a insatisfação generalizada com as condições de trabalho e o financiamento insuficiente das instituições de ensino.

A greve também trouxe à tona o debate sobre o futuro da educação pública no Brasil. Os docentes argumentaram que as medidas recentes adotadas pelo governo, incluindo cortes no orçamento e reformas administrativas, estavam comprometendo a qualidade do ensino e a pesquisa nas universidades federais.

O movimento paredista impulsionado pelo Andes-SN e destacou a importância de políticas que valorizem os profissionais da educação e garantam a sustentabilidade financeira das instituições. Após intensas negociações, algumas das reivindicações foram atendidas, resultando em um reajuste salarial parcial e na promessa de revisão das medidas mais controversas, embora a recomposição orçamentária plena ainda permaneça como um desafio a ser superado.

As greves dos docentes federais têm um impacto profundo tanto no sistema educacional quanto na sociedade em geral. Segundo (Donatoni, 2008), as greves são momentos de intensa reflexão e debate sobre o papel da educação pública e os desafios enfrentados pelas universidades federais, e na conscientização da sociedade sobre a importância de um ensino superior de qualidade e acessível.

O movimento paredista tem contribuído para a construção de uma identidade coletiva entre os docentes federais, fortalecendo os laços de solidariedade e a capacidade de organização. Assim, as mobilizações sindicais são fundamentais para a formação política e a participação ativa dos docentes na defesa de seus direitos e na luta por uma educação pública de qualidade.

3. Percorso metodológico

O procedimento metodológico adotado empregou a abordagem bibliográfica e qualitativa, dividido em quatro etapas: (1) revisão bibliográfica, (2) seleção e coleta de dados documentais, (3) análise qualitativa e (4) discussão dos resultados. Esta abordagem visou proporcionar uma análise abrangente e aprofundada da temática que buscou oferecer *insights* teóricos para a melhoria das práticas sindicais e para o avanço do conhecimento.

O desenvolvimento do referencial teórico sobre a gestão da informação sindical e o movimento sindical e grevista dos docentes federais, temáticas centrais deste estudo, voltou-se em identificar as fontes bibliográficas com base na relevância e representatividade, desde livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos institucionais. As fontes foram obtidas em bases de dados acadêmicas como *Scielo*, *Google Scholar* e Portal de Periódicos CAPES.

Para análise crítica das fontes selecionadas, foram utilizadas como parâmetro os principais conceitos, teorias e práticas relacionadas à gestão da informação sindical, que possibilitou estruturar as informações coletadas que serviu de base para a discussão teórica, identificando lacunas na literatura especializada existente, e contextualizando historicamente as greves dos docentes federais, sem recorte temporal das fontes utilizadas.

4. Discussão dos resultados

A análise dos dados coletados, alinhada com a revisão da literatura existente, revela uma série de desafios teóricos e práticos na gestão da informação sindical durante greves de docentes federais.

A gestão da informação sindical em períodos de greve envolve a coordenação de diversas atividades e a disseminação eficiente de informações cruciais para a mobilização dos docentes. Segundo Davenport e Prusak (1998), a gestão da informação deve ser estratégica e centrada na criação de valor para a organização. No contexto sindical, isso se traduz na capacidade de coordenar ações de greve, informar as pessoas sobre suas obrigações e direitos, e manter a coesão no movimento.

Os resultados indicam que a falta de uma estratégia de gestão da informação bem definida pode levar a falhas na comunicação, resultando em desmobilização e descoordenação das ações de greve. Este achado está em linha com as observações de Choo (2006), que enfatiza a importância de uma arquitetura informacional robusta para suportar a tomada de decisão em organizações complexas.

Além disso, a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre a criação do conhecimento organizacional destaca a importância da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. No contexto sindical, isso significa que as experiências e insights individuais dos membros precisam ser compartilhados e documentados de forma sistemática para que toda a organização possa se beneficiar. A falta de mecanismos para essa conversão pode resultar em perda de conhecimento crítico, especialmente durante períodos de alta rotatividade ou quando líderes sindicais experientes se aposentam ou se afastam.

Internamente, os sindicatos enfrentam problemas de coordenação e coesão. As greves frequentemente revelam disparidades na compreensão dos objetivos e na participação dos membros. A literatura especializada sugere que a comunicação interna eficiente é essencial para manter a unidade e a motivação, que a aprendizagem organizacional, através da comunicação aberta e do *feedback* contínuo, pode melhorar a eficácia das organizações.

A falta de transparência e a centralização das decisões podem minar a confiança das pessoas e enfraquecer o movimento paralista. A prática de uma gestão da informação sindical eficiente, como sugerido por Almeida (2021), pode ajudar a superar os desafios da organização da informação, promovendo um ambiente onde todos envolvidos se sintam mais engajados e representados, com as demandas informacionais recebidas com precisão. Adicionalmente, Davenport e Prusak (1998) propõe que as organizações que promovem uma cultura de aprendizagem contínua são mais capazes de se adaptar e responder a desafios complexos, o que é especialmente relevante para sindicatos enfrentando a dinâmica e imprevisível natureza das greves.

Externamente, os sindicatos enfrentam desafios significativos nas suas relações com o governo, a mídia e a opinião pública. A cobertura midiática tende a ser parcial, frequentemente apresentando greves sob uma luz negativa. Zuboff (2020) destaca que a análise crítica do discurso pode revelar como a mídia constrói narrativas que podem influenciar a percepção pública e, conseqüentemente, a eficácia das greves.

Os resultados indicam que os sindicatos precisam adotar uma abordagem mais proativa na gestão de suas relações públicas. O uso de estratégias mais sofisticadas, que incluam a gestão de redes sociais e o engajamento com influenciadores, poderia melhorar a imagem pública das greves e fortalecer o apoio da comunidade. Almeida (2021) e Araujo (2009) sugere a capacidade de influenciar a percepção pública e a legitimidade, os sindicatos podem investir em estratégias

de comunicação que lhes permitam moldar suas próprias narrativas e contestar representações desfavoráveis na mídia.

A relação com o governo é muitas vezes marcada por tensões e conflitos. A literatura sobre negociação e resolução de conflitos, como os trabalhos de Mattos (2009), sugere que a construção de uma abordagem baseada em interesses, ao invés de posições, pode facilitar o diálogo e a busca por soluções mutuamente benéficas. No entanto, a assimetria de poder entre sindicatos e governo pode complicar essa dinâmica, exigindo dos sindicatos habilidades sofisticadas de negociação e uma compreensão profunda do contexto político e econômico.

As novas tecnologias de comunicação oferecem tanto oportunidades quanto desafios para os sindicatos. Castells (2009) aponta que a era da informação transformou as dinâmicas de poder e comunicação, oferecendo novas ferramentas para a mobilização social. No entanto, o estudo revela que muitos sindicatos ainda não exploram plenamente o potencial das tecnologias digitais (Teones, 2013).

A adoção de plataformas de comunicação digital pode facilitar a coordenação das greves e a disseminação de informações em tempo real. No entanto, a falta de infraestrutura adequada e de competências digitais entre as pessoas que compõe o movimento sindical pode limitar o impacto dessas ferramentas. A capacitação tecnológica alinhadas a gestão da informação sindical pode superar barreiras, com a convergência digital que possibilite novas formas de participação e engajamento, requer competência em informação.

Adicionalmente, a segurança da informação torna-se uma preocupação crescente à medida que os sindicatos dependem mais das tecnologias digitais. A literatura sobre cibersegurança, como os trabalhos de Almeida (2021) e Jenkins (2009), destaca a importância de proteger dados sensíveis contra ataques cibernéticos e espionagem. Para sindicatos, isso significa implementar protocolos de segurança rigorosos e treinar os membros sobre práticas seguras de uso da tecnologia.

Por fim, os resultados do estudo sugerem várias implicações práticas para a gestão sindical. Primeiramente, é essencial desenvolver uma estratégia de gestão da informação que seja inclusiva e transparente, promovendo a participação ativa das pessoas em todas as etapas do processo de greve. Em segundo lugar, os sindicatos devem investir na formação contínua, capacitando-os para utilizar as novas tecnologias de comunicação de maneira eficaz.

5. Considerações finais

O estudo buscou destacar a complexidade da gestão da informação sindical durante greves de docentes federais, revelando tanto os desafios teóricos quanto práticos envolvidos. A integração das novas tecnologias, a promoção de uma comunicação mais inclusiva e a adoção de estratégias proativas de relações públicas emergem como elementos-chave para melhorar a eficácia das greves e fortalecer o movimento sindical. As análises apresentadas fornecem uma base para futuras pesquisas e práticas que busquem aprimorar a gestão da informação no contexto sindical.

Os resultados indicam que, embora os sindicatos enfrentem desafios significativos, existem oportunidades substanciais para melhorar suas práticas de gestão da informação. A adoção

de uma abordagem estratégica e sistemática pode não apenas fortalecer a capacidade dos sindicatos de mobilizar seus membros, mas também melhorar a sua posição nas negociações com o governo e a percepção pública.

Finalmente, sugere-se que a capacidade dos sindicatos de adaptar-se às mudanças tecnológicas e sociais será crucial para o seu sucesso futuro. Ao investir em competências digitais, fortalecer redes de apoio e adotar uma comunicação mais transparente e inclusiva, os sindicatos podem estar mais bem preparados para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem em períodos de greve.

Referências

ALMEIDA, S. N. de. Sindicalismo digital: restaurando a democracia e reaproximando trabalhadores e sindicatos. **Direito e Paz**, v.15, n. 45, p. 251-270, 2021.

ARAUJO, V. C. **O jornalismo de informação sindical: atores e práticas de uma forma de produção jornalística**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Paz e Terra: Rio de Janeiro, pp. 32-35, 217-222, 1999.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

DAVENPORT, T. H., HARRIS, J. G. **Competing on analytics: the new science of winning**. Boston, MA, EUA: Harvard Business Review Press, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DONATONI, A. R. Trajetória do movimento docente do ensino superior: um resgate histórico da origem e desenvolvimento da ANDES. **Educação e Filosofia**, Uberlândia, v. 14, n. 27/28, p. 295-296, 2008.

DRUCKER, P. O advento da nova organização. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, p. 9-26. 2001.

ENGELS, F. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo, 2010, p.253.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. 2. ed. São Paulo: ALEPH, 2009.

LÊNIN, V. I. Sobre as greves. In: LÊNIN, V. I. (Org.). **Os sindicatos**. Rio de Janeiro: Editorial Vitória, 1961. p. 39-47.

LÊNIN, V. **As três fontes e as três partes constitutivas do marxismo**. São Paulo: Expressão Popular, 2001.

LINDEN, M. V. der. **Trabalhadores do mundo: ensaios para uma história global do trabalho**. Campinas: Editora UNICAMP, 2013.

LUXEMBURGO, R. **Greve de massa, partido e sindicatos**. São Paulo: Kairós, 1979.

MCCARTHY, J. D.; ZALD, M. N. Mobilização de recursos e movimentos sociais: Uma teoria parcial. **Revista americana de sociologia**, v. 82, n. 6, p. 1212-1241, 1977.

- MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo, SP: Nova Cultural, 1996.
- MARX, K., ENGELS, F. **O sindicalismo I: teoria, organização atividade**. Porto: Escorpião, 1972.
- MATTOS, M. B. **Trabalhadores e sindicatos no Brasil**. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2009.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PINTO, M. B.; RODRIGUES, S. L.; FARAGE, E. J. Movimento sindical da educação superior pública e as transformações no mundo do trabalho. **Temporalis**, v. 23, n. 45, p. 151-168, 2023.
- RIDENTE, M. S. ANDES: representação política e sindical de professores universitários. **Cadernos de Pesquisa**, n. 93, p. 72-80, 1995.
- SILVA, M. K. P.; et al. Sindicalismo docente universitário: formação política de dirigentes do Sindicato dos Docentes da Universidade Federal do Amapá (1994-2018). 2019.
- SILVA, A. L.; SANTOS, Y. V. A de A. Programa de reestruturação e expansão das universidades federais (REUNI): análise das condições de trabalho docente na UFPE. **Revista Política e Gestão Educacional**, p. 160-180, 2022.
- TEONES, F. **Novo sindicalismo no Brasil: histórico de uma desconstrução**. São Paulo: Cortez, 2013.
- TROTSKY, L. **Escritos sobre sindicato**. São Paulo: Kairós, 1979.
- ZUBOFF, S. **A era do capitalismo de vigilância**. Rio de Janeiro, Intrínseca, 2020.

CAPÍTULO 8

A ABORDAGEM QUALITATIVA NOS ESTUDOS DA RELAÇÃO ENTRE PODER E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Fátima Regina Ney Matos
André Felipe de Albuquerque Fell
Nilke Sylvania Pizziolo Fell

1. Introdução

Como desdobramento da crescente presença e repercussões geradas pelas tecnologias da informação (TIs) nos mais diversos ambientes organizacionais e sociais, é comum encontrar na literatura uma pluralidade de denominações que buscam representar o hodierno momento histórico como pós-industrial. São elas: a sociedade do conhecimento, a sociedade da informação, sociedade de redes.

Segundo Crawford (1994) é perceptível a diferença da economia do conhecimento para as suas predecessoras no que diz respeito aos serviços que passam a ser a forma dominante de emprego. Além disso, esta nova economia é de processamento de informações na qual a tecnologia da informação (TI) é fundamental e estratégica. A pesquisa científica e a educação são as bases da geração de riqueza, estando a organização social e econômica voltada para a posse da informação, do conhecimento e no uso do capital humano.

Masuda (1982) considera a sociedade da informação, na qual o peso do sistema econômico produtivo é cada vez mais centrado no fator informação, assim como os sistemas sociais anteriores ficaram conhecidos como a sociedade caçadora, sociedade agrícola e sociedade industrial. O autor mencionado não limita sua análise à dimensão econômica, apontando outras características que o futuro desenvolvimento da TI veio confirmar como interação em redes e tendência à globalização. A base desta sociedade é a produção de valores informacionais intangíveis em substituição aos valores tangíveis, prevalecendo a indústria do conhecimento, quaternária, expandindo-se a partir de uma economia sinérgica.

Já Drucker (2002) explica que a atual sociedade é classificada como a sociedade do conhecimento, na qual o principal recurso econômico não vem mais dos tradicionais fatores de produção, mas do conhecimento. Essa sociedade é determinada por um mercado para o qual os trabalhadores do conhecimento terão um papel cada vez mais significativo a desempenhar porque - o conhecimento está hoje sendo aplicado ao conhecimento- (Drucker, 2002, p.21).

Independentemente das denominações utilizadas para a presente sociedade e, sob uma perspectiva mais crítica, a TI possibilita o exercício do controle e ainda permite que este seja à distância, como o panóptico, modelo arquitetônico que permite a observação constante (Foucault, 1987). Além desse controle, a TI altera a rede de relações em todos os níveis organizacionais, assim como fora das organizações, afetando a estrutura hierárquica e, conseqüentemente, a tomada de decisão, pois os usuários ficam subordinados às regras dos sistemas de informação.

Assim, a implantação de sistemas integrados de gestão é um aspecto da TI que interfere nas relações de poder na organização.

De acordo com Crozier (1983, p.19), - nenhuma relação concreta entre indivíduos ou grupos humanos poderá jamais ser despojada de sua dimensão de poder-. E como a TI permeia relações concretas, além de ser um canal de comunicação, ela altera as relações de poder. - A tecnologia pode ser e é configurada de modo a reproduzir o domínio de poucos sobre muitos- (Feenberg, 2004).

Mecanismos tecnológicos promovem categorização, codificação, classificação, observação de sujeitos, ou seja, permitem que o conhecimento gerado nesse processo possibilite efeitos que podem alterar as relações de poder. O processo de tornar algo conhecido também o torna governável, criando uma nova relação de poder sobre o objeto (Foucault, 1987). Como a tecnologia é um dos elementos constituintes da organização, o poder pode ser manifestado de forma indireta por ela. O poder não é visto como algo possuído ou personificado, mas como práticas que se tornam aparentes quando são exercidas (Silveira, 2005).

Complexo e obscuro, o estudo de poder, ao ser transposto para o contexto organizacional sofre uma capacidade camaleônica de emergir em diferentes formatos, conforme as circunstâncias (Fischer, 1998). Devido a essa capacidade camaleônica, configura-se uma grande dificuldade em escrever a história do poder, que é - em parte uma história do interminável desacordo sobre como o poder e a autoridade devem se conceptualizados e como se relacionam entre si - (Lukes, 1980, p.823).

Apesar de não se registrar, na prática da pesquisa em ciências sociais, uma dicotomia entre qualitativo-quantitativo, ao contrário, os conjuntos de dados são usados complementarmente, o estudo do poder envolve

um nível de realidade que não pode ser qualificado. [...] Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 2004, p.21-22).

Assim, o poder não se deixa quantificar, não se deixa medir ou mensurar. Pode-se apenas tentar entendê-lo e compreendê-lo em suas múltiplas facetas e em sua atemporalidade, pois como apontado por Foucault (1985, p. 83), - uma tática do poder é mascarar uma parte importante de si mesmo [...] estando seu sucesso na proporção daquilo que consegue ocultar.- Nesse sentido, o poder que emerge nas relações impostas pelos sistemas de tecnologia da informação somente pode ser analisado com a utilização da pesquisa qualitativa, pois em seu aspecto camaleônico, apresenta-se sempre de maneiras muito particulares.

2. A abordagem qualitativa na ciência

Benedict (1982, p. 235) considera a - história da raça humana uma sequência maravilhosa de progresso- , progresso este intimamente relacionado ao conhecimento científico. É impossível precisar o período em que a ciência se tornou o conjunto complexo e sistemático de conhecimentos, mas, pode-se concluir que, a partir daí, o homem tornou-se um ser em busca por conhecer a realidade não meramente pelos cinco sentidos, mas pela razão. É ela que permite que o ato de definir um fenômeno quer físico-natural ou socialmente construído, seja um de colocar

limites, - aprisionando-o- de forma a poder delimitar as variáveis significativas que possam justificá-lo, para posteriormente, exercer um certo controle no sentido, ora explicativo-reprodutivo, ora determinístico, ou seja, a uma causa conhecida, seu efeito também o é. Por conseguinte, pode-se afirmar que o ato de conhecer constitui uma atividade essencialmente humana e, a ciência, um produto dessa atividade.

A ciência é uma invenção grega e veio substituir a mitologia como o acervo de conhecimento que o homem procurava para explicar a sua existência e o seu papel no mundo. A explosão de atividade intelectual ocorrida na civilização grega definiu na arte, na ciência e na filosofia os padrões gerais da civilização ocidental (Russel, 2001).

Berço da civilização ocidental, a Grécia antiga nos legou -uma base objetiva para o conhecimento humano- (Solis, 1991, p.161): da lógica aristotélica, que predominou no ambiente científico por quase dois mil anos, a um dos primeiros tratados etnográficos conhecidos, a descrição feita por Heródoto sobre -os costumes, as vestimentas, as armas, os barcos, os tabus alimentares e as cerimônias religiosas dos persas e povos circunvizinhos- (Goldenberg, 2004, p.16).

Tão antigos quanto os métodos quantitativos, os métodos qualitativos foram sendo gradativamente relegados ao segundo plano no dito saber científico embora, em termos práticos, fazer uma distinção rígida entre o quantitativo e o qualitativo seja simplista, pois ambos podem contribuir no desenvolvimento de um processo de investigação.

Na passagem do mito para a razão, da cosmologia aristotélica para a física moderna, o homem, em determinado ponto passou a considerar científicas apenas as respostas obtidas por meio de métodos experimentais. De acordo com Solis (1990, p.162), a ciência moderna nasceu com Galileu e fundamentou-se nos princípios do método por ele proposto: a observação dos fenômenos tais como eles ocorrem, experimentação e regularidade matemática. A partir daí, -o homem perdeu o seu lugar no Universo, perdeu a certeza dos céus depois da morte, [...] perdeu a segurança de seu mundo ordenado, hierarquizado, onde cada coisa ocupava o seu lugar próprio, segundo a sua natureza- (Simon, 1990, p.128).

A língua falada pela ciência foi desvendada por Galileu e, desde então, os métodos experimentais adquiriram o status de mais científicos que os outros, tendo em vista sua ênfase em técnicas quantitativas.

A filosofia encontra-se escrita neste grande livro que continuamente se abre perante nossos olhos (isto é, o universo), que não se pode compreender antes de entender a língua e conhecer os caracteres com os quais está escrito. Ele está escrito em língua matemática, os caracteres são triângulos, circunferências e outras figuras geométricas, sem cujos meios é impossível entender humanamente as palavras; sem eles nós vagamos perdidos dentro de um obscuro labirinto (Galileu, 1978, p.119).

Pessoas e relacionamentos interpessoais são singulares, não podem ser lidos e muito menos compreendidos a partir de triângulos, retângulos, circunferências, por mais metafórica que a linguagem humana possa se tornar em busca de inteligibilidade e, assim sendo, as ciências ditas humanas e sociais não se desenvolveram, ou melhor, vagaram -perdidas dentro de um obscuro labirinto-. A comunidade científica -deixou essencialmente fora do movimento científico propriamente dito teorias morais e sociais, largadas então a um isolamento irracional, sob a estéril dominação do espírito teológico-metafísico- (Comte, 1978, p.65).

Com o intuito de inserir na comunidade científica as ciências sociais, por meio do emprego do mesmo método para qualquer campo científico, Comte ainda assim as colocava em último lugar em sua proposta de uma taxonomia: a astronomia, a física, a química, a fisiologia e, enfim, a física social (Comte, 1978, p.33).

Possivelmente para justificar tão incômoda colocação da -física social-, Durkheim (2002, p.11) apontou que -quase não estamos habituados a tratar cientificamente os fatos sociais-. Propôs, então, regras para um novo método que -isolava-o senso comum e priorizava a investigação dos fatos. Em síntese, -os fatos sociais devem ser tratados como coisas- (Durkheim, 2002, p.16), sendo desejável, inclusive, a utilização da estatística descritiva, como ocorreu em seu estudo sobre o suicídio. Este estudo deu início, nas ciências humanas e sociais, ao uso excessivo do método positivista por parte dos pesquisadores destas áreas, legitimando, no decorrer dos anos subsequentes, a falta de credibilidade e de confiança na pesquisa qualitativa.

A partir de então, foi criada a Sociologia e as ciências sociais alcançaram o status de ciência. O conhecimento da realidade social passou a ter um caráter científico, à custa provavelmente de um empobrecimento do próprio objeto de estudo (Bruyne et. al., 1977), pois o método positivista, com sua ênfase na quantificação, passou a dominar esse campo disciplinar.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001), os pilares do positivismo ou filosofia positivista somente começaram a ser duramente atingidos a partir dos questionamentos de Feyerabend (1977) e Kuhn (2005).

Sem caos não há conhecimento. Sem frequente renúncia à razão, não há progresso. Ideias que hoje constituem a base da ciência só existem porque houve coisas como o preconceito, a vaidade, a paixão; porque essas coisas se opõem à razão; e porque foi permitido que tivessem trânsito. Temos, portanto, de concluir que, mesmo no campo da ciência, não se deve e não se pode permitir que a razão seja exclusiva, devendo ela, frequentes vezes, ser posta de parte ou eliminada em prol de entidades. Não há uma só regra que seja válida em todas as circunstâncias, nem uma só instância a que se possa apelar em todas as situações (Feyerabend, 1977, p.279).

Tanto ou mais radical ainda, foi a proposta de Thomas S. Kuhn no ensaio A estrutura das revoluções científicas, escrito após -um envolvimento afortunado com um curso experimental da universidade, que apresentava a ciência física para os não-cientistas- (KUHN, 2005, p.9). A Estrutura teve tão grande impacto na comunidade científica que se tornou um paradigma dominante, pronto para ser imitado, ampliado, desdenhado, derrubado (Geertz, 2001).

É significativo observar que a expressão -não-cientistas- possivelmente se refere aos não-físicos, ou seja, aos cientistas sociais, pois Kuhn ficou -especialmente impressionado com o número e a extensão dos desacordos expressos existentes entre os cientistas sociais no que diz respeito à natureza dos métodos e problemas científicos legítimos-.

Após Feyerabend (1977) e Kuhn (2005), características específicas da ciência como objetividade, quantificação, generalização, homogeneidade, começaram a perder espaço no campo social, embora ainda persista a necessidade de um polo teórico que valide a pesquisa. A -ciência normal- não pode prescindir de um arcabouço metodológico e teórico por meio do qual os problemas são resolvidos consensualmente, embora não se proponha a -descobrir novidades no terreno dos fatos ou das teorias; quando é bem sucedida, não as encontra- (Kuhn, 2005, p.77). As descobertas científicas entrelaçam-se com as novidades fatuais e teóricas e, quando estas se

incorporam à ciência, modificam radicalmente e empreendimento científico, surge um novo paradigma, uma nova comunidade científica, um novo arcabouço teórico.

3. Breve contextualização da tecnologia da informação

-As organizações dependem de recursos materiais, tecnológicos e de certos tipos de competência técnica para o atingimento de suas metas formais- (Motta; Vasconcelos, 2002, p.152). A tecnologia é influenciada por relacionamentos sociais, culturais, econômicos e técnicos, que precedem sua existência e também colaboram na forma como esta irá ser utilizada na organização (Albertin; Albertin, 2005).

Dentro da perspectiva de tecnologia, uma das mais crescentes e utilizadas pelas organizações é a tecnologia da informação (TI) que é composta por tecnologias para agir sobre a informação e não apenas informação para agir sobre a tecnologia (Castells, 2003). Em outros termos, a TI constitui a infraestrutura que permite armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir e receber informação (Shapiro; Varian, 1999). Assim, a TI abrange os métodos, as técnicas e as ferramentas para o planejamento, desenvolvimento e suporte dos processos de utilização da informação (Audy; Andrade; Cidral, 2005).

A TI tem se tornado onipresente nas organizações devido à integração de duas áreas, informática e telecomunicações. A evolução da informática caminha para uma crescente sistematização ou uso crescente dos chamados sistemas de informação e as telecomunicações evoluem para uma digitalização (Meirelles, 1994). Como essas áreas vêm apresentando uma revolução tanto no tratamento quanto no transporte da informação, a integração de ambas resultou na teleinformática, telemática ou tecnologia da informação (TI). Com isso, o termo tecnologia da informação passou a ser usado em lugar de informática e processamento de dados à medida que as telecomunicações passaram a ser veículo de acesso aos serviços de informática, os gerenciadores de bancos de dados (Keen, 1996). Microprocessadores são incorporados à maquinaria tradicional, permitindo um grau progressivamente maior de automação, autosupervisão, autocorreção e independência dos operários (Dupas, 2000). O microprocessador possibilitou o desenvolvimento do microcomputador; os avanços em telecomunicações possibilitaram que os microcomputadores funcionassem em rede, aumentando assim seu poder e flexibilidade (Castells, 2003).

Hardware, software, tecnologia de armazenamento de dados e redes fornecem um portfólio de recursos de TI compartilhados pela organização e formam a infraestrutura de TI (Laudon; Laudon, 2002). O principal objetivo da infraestrutura de TI é oferecer a flexibilidade atual e futura dos negócios, em especial na sua utilização como parte da resposta organizacional às pressões de mercado (Albertin; Albertin, 2005). A flexibilidade é baseada na reconfiguração, não apenas os processos são reversíveis, mas organizações e instituições podem ser modificadas pela reorganização de seus componentes.

Castells (2003) discorre, diante da flexibilidade, que esta tanto pode ser uma força libertadora como também uma tendência repressiva, se os redefinidores das regras sempre forem os poderes constituídos. Isto demonstra que a evolução da TI está atrelada aos avanços científicos e tecnológicos, às pressões de um ambiente cada vez mais competitivo e às mudanças na própria concepção das estratégias de gestão dos negócios.

A tecnologia tem auxiliado na habilidade de manipular um grande volume de transações num custo unitário decrescente, de apoiar operações geograficamente dispersas por intermédio do processamento distribuído e de oferecer novos produtos e canais de distribuição (Albertin, 2001). A TI é definida como -processo de transformação dos conceitos, conhecimentos e equipamentos das áreas de informática e telecomunicações, em aplicações úteis a todas as outras áreas em todo e qualquer contexto, onde a TI possa ser efetivamente aplicada-(Medeiros; Savué, 2003, p.5).

A TI afeta o poder, as funções, os processos e a hierarquia trazendo uma nova abordagem, a da administração da interdependência organizacional (Meireles, 1994). Além disso, a TI pode ter um efeito transformacional sobre o negócio, por oferecer a possibilidade de alterá-lo em diversas áreas, como produção, serviço, administração e até mesmo alterar o ambiente (Luftman, 2004). Auxiliada pelo alcance de processamento da TI, a empresa funcional e divisional está dando lugar a uma nova lógica emergente baseada em processos horizontais e interfuncionais que incluem fornecedores, clientes e parceiros, formando uma intrincada rede de negócios e de relações de poder, que envolve toda a economia.

4. Poder e controle

Como é possível estudar algo que não se consegue definir claramente e de forma unívoca? Como definir esse algo quando não se consegue penetrar na sua -essência-, sendo a sua existência dada como premissa para alguns, apesar de muitas vezes ser possível perceber a sua presença (às vezes, invisível e silenciosa)? A complexidade dos questionamentos expostos diz respeito ao esforço por conceituar e compreender o poder.

O estudo do poder e das relações de poder é um dos mais antigos das ciências humanas, podendo ser encontrado expresso nos primeiros escritos filosóficos de Platão e Aristóteles (Faria, 2003). Aristóteles, quatro séculos antes da era cristã, identificou a assimetria das relações de poder:

Mandar e obedecer são condições não somente inevitáveis, mas também convenientes. Alguns seres, com efeito, desde a hora do seu nascimento são marcados para ser mandados ou para mandar, e há muitas espécies de mandantes e mandados (a autoridade é melhor quando exercida sobre súditos melhores; por exemplo, mandar num ser humano é melhor que mandar num animal selvagem; a obra é melhor quando executada por auxiliares melhores, e onde um homem manda e outro obedece pode-se dizer que houve mais obra), pois em todas as coisas compostas, onde uma pluralidade de partes, seja contínua ou descontínua, é combinada para constituir um todo único, sempre se verá alguém que manda e alguém que obedece, e esta peculiaridade dos seres vivos se acha presente neles como uma decorrência em seu todo, pois mesmo onde não há vida existe um princípio dominante, como no caso da harmonia musical (Aristóteles, 1988, p.19).

As relações de poder permeiam toda a história humana e sempre foram relacionadas a algum tipo de superioridade, seja a força física, os meios econômicos ou o conhecimento, entre tantos outros. No século XVII, Francis Bacon, cunhou a máxima -saber é poder-. No aforismo III do *Novum Organum*, afirma que -a ciência e o poder do homem coincidem- (Bacon, 1979, p.13). A partir daí, a ciência apropriou-se do conhecimento. Apenas o conhecimento considerado científico passou a ser legítimo, validado e aceito sem questionamentos.

O poder é sempre relacional, ou seja, é preciso que existam pelo menos duas pessoas para que o mesmo se manifeste, é preciso que exista uma estrutura de ação coletiva. Pode-se afirmar que toda estrutura de ação coletiva, por ser uma construção humana, envolve um sistema de poder. Só quando -vos atores tem um mínimo de autonomia é que se pode falar de relações de poder entre eles. E esta autonomia mede-se pela sua capacidade não teórica, mas real, de não fazer o que se espera deles, ou de fazer de forma diferente-(Friedberg, 1993, p.255).

De acordo com Weber (2000, p.33), poder e dominação têm significados diferentes. Poder significando -toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade- e dominação (-autoridade-) como -a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis-. Uma situação de dominação ocorre, segundo Thompson (1995, p.199), quando as relações de poder estabelecidas são sistematicamente assimétricas.

Relações de poder são sistematicamente assimétricas quando indivíduos ou grupos de indivíduos particulares possuem um poder de maneira estável, de tal modo que exclua -ou se torne inacessível, em grau significativo - a outros indivíduos ou grupos de indivíduos, não importando a base sobre a qual esta exclusão é levada a efeito (Thompson, 1995, p.199-200).

O poder -não é uma entidade imutável, mensurável e confiável como a força. Enquanto a força é a qualidade natural de um indivíduo isolado, o poder passa a existir entre os homens quando eles agem juntos, e desaparece no instante em que eles se dispersam- (Arendt, 2000, p.212). O poder surge nas estruturas comunicativas e ninguém possui verdadeiramente o poder; - ele surge entre os homens que atuam em conjunto, e desaparece quando eles novamente se dispersam- (Habermas, 1993, p.105-6). Outra grande dificuldade em analisar o poder ocorre porque, muitas vezes, este torna-se invisível, -absolutamente -discreto-, pois funciona permanentemente e em grande parte em silêncio-(Foucault, 1987, p.148).

A maneira como o poder é estudado nas organizações tem-se concentrado de modo geral em torno de duas linhas de pesquisa diferentes, a abordagem funcionalista que adota uma perspectiva gerencialista, na qual o poder é bom quando usado pelos gerentes e, a abordagem crítica que destaca o poder como um meio de dominação e a resistência como uma ferramenta de emancipação (Hardy; Clegg, 1998).

Na abordagem funcionalista, que preconiza o gerencialismo, -os gerentes estão sempre buscando estratégias e táticas que obscureçam o discernimento dos trabalhadores-, sendo o poder legítimo considerado uma prerrogativa do nível hierárquico superior, ou seja, os gerentes. Na abordagem crítica, tem sido enfatizado o poder -ilegítimo-, ou seja, -o poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por essas estruturas- (Hardy; Clegg, 1998, p.274).

Uma terceira abordagem, a micropolítica do poder organizacional, tem sua expressão contemporânea no trabalho de Foucault (1987). - A concepção estrutural ou institucional de poder organizacional foi complementada por um foco mais concentrado nos processos micropolíticos, por meio dos quais o poder é obtido e mobilizado, em oposição ou em paralelo a regimes estabelecidos e as suas estruturas de comando- (Reed, 1998, p.75). Foucault (1987) não nega a realidade do controle e da subordinação, apenas reivindica que o poder é mais complexo que a proibição.

As -microtécnicas- do poder indicam que o mesmo está entrelaçado nas fibras da vida cotidiana, oposto a abordagem funcionalista. No âmago, estão as práticas de -vigilância- que se expandem mediante formas de supervisão, mecanização, formalização e que buscam aumentar o controle sobre o comportamento, disposição e incorporação dos empregados e que não são estabelecidas apenas por meio do controle direto. A vigilância pode ocorrer como o resultado de um conhecimento técnico mais formalizado, tal como o monitoramento por computador das operações ou a implantação de sistemas especializados (Hardy; Clegg, 1998).

O controle afirma que a razão do poder, sendo o poder e o controle muito mais exercidos e praticados do que possuídos. Assim sendo, o poder não é um objeto ou uma coisa que possa ser possuída, mas uma relação. -O poder não pertence a ninguém e não está em algum lugar, mas em toda a estrutura social- (Faria, 2003). O poder está em toda parte; não porque englobe tudo, mas porque provem de todos os lugares (Foucault, 1987).

O êxito de uma organização depende de sua capacidade para manter o controle dos participantes (Etzioni, 1980). O autor destaca que os meios de controle podem ser classificados nas seguintes categorias analíticas: física, material ou simbólica. O controle baseado na aplicação de meios físicos é considerado poder coercitivo. A utilização de meios materiais com a finalidade de controle constitui o poder utilitário. E por fim, a utilização de símbolos com a finalidade de controle é denominada poder normativo (exercido diretamente pelas camadas superiores), normativo-social (exercido indiretamente) ou social (exercido pelo grupo).

A eficácia do poder disciplinar se deve ao uso de instrumentos simples: o olhar ou vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame (Foucault, 1987). Para resolver problemas de vigilância, Foucault (1987) sugere o panóptico que descreve um modelo que facilita o controle. -Agora que a era visual está estabelecida, que a exploração óptica pode se degradar em inquisição panóptica, que as imagens proliferam, tudo parece estar progressivamente em estado de transparência: para o melhor (o conhecimento) e para o pior (o controle)- (Balandier, 1999, p.9). A TI se torna uma poderosa ferramenta de exercício de controle, permitindo as organizações adotar políticas de controle variadas, muito mais aperfeiçoadas. A implementação de sistemas de gestão integrados vem alterar as relações de poder, visto que os mesmos interferem diretamente no controle das informações e diminuem significativamente a incerteza em áreas específicas na organização.

Os autores capazes de controlar a incerteza, pelo menos em parte, poderão obter vantagens impondo-se aos demais. Sob a ótica dos atores que podem controlá-la, a incerteza torna-se, então, poder. O controle da incerteza deixa os atores em posições desiguais: -dominarão aqueles atores que são capazes de impor uma certa definição dos problemas a resolver (e portanto incertezas pertinentes) e de afirmar o seu domínio, nem que parcial, sobre as incertezas- (Friedberg, 1993, p.76).

5. Tecnologia da informação e poder

O desenvolvimento recente em sistemas computadorizados está alterando a estrutura de poder dentro das empresas, bem como entre os governos e os cidadãos (Turban; McLen; James, 2004). As tecnologias da informação e comunicação (TICs) são destacadas como instrumentos

poderosos para a aceleração do processo de crescimento econômico (Tigre, 2005). O desenvolvimento de tecnologias da informação cria novas formas de ação e interação, além de novas maneiras de exercer o poder, que não estão apenas relacionadas ao compartilhamento local comum (Thompson, 1998).

Há uma consciência de que a economia e a sociedade são regidas por novos imperativos, por uma tecnociência computadorizada que invade o espaço pessoal e o contato entre pessoas passa a ser medido pela tela eletrônica (Dupas, 2000). O espaço já não é mais um obstáculo. As diversas -teles- se ligam à distância e, imediatamente, multiplicam o encontro ao infinito, desmaterializando-o (Balandier, 1999). -A flexibilidade propiciada pelas novas tecnologias rompeu as limitações impostas pelo espaço/tempo, destruindo a verticalização da produção e fragmentando o trabalho para longe de um único espaço físico- (Dupas, 2000, p.25).

Coriat (1988) e Schmitz e Carvalho (1988) retratam a tendência do uso da tecnologia no interior do ambiente organizacional como mais um recurso para minimizar o tempo na execução de toda e qualquer atividade, bem como para ampliar, através dos meios eletrônicos, o controle exercido sobre o processo produtivo e sobre os agentes de produção. Pagés (1994) considera que o processo de modernização tecnológica contribuirá para que o controle venha associado à busca de capital pela maximização do seu domínio sobre o trabalho e a produção.

A informática abala diretamente as relações humanas, na medida em que o seu campo não é mais a matéria, mas um fenômeno humano social essencial, a comunicação (Crozier, 1983). Assim, as informações ultrapassam barreiras aparentemente intransponíveis. -A tecnologia -virtualiza-o espaço de cooperação onde se realizam as atividades- (Balandier, 1999).

A dominação eterniza-se e amplia-se não só mediante a tecnologia, mas como tecnologia e, esta proporciona a grande legitimação ao poder político expansivo, que assume em si todas as esferas de cultura (Habermas, 1993). O poder tecnológico manifesta-se no âmbito das relações internacionais, onde países que conseguiram, por determinadas condições específicas, desenvolver e controlar o processo de inovações tecnológicas detêm a hegemonia econômica, ideológica e política (Kawamura, 1986). Os efeitos no aumento da eficiência do sistema produtivo, as consequências na estrutura da organização e a influência sobre o modo de pensar das pessoas ilustram a ligação entre a tecnologia e os interesses das corporações (Damasceno; Carvalho, 2005).

-A tecnologia da informação não é neutra-(Castells, 2003, p.113). Os sistemas tecnológicos impõem manipulações técnicas sobre seres humanos. Alguns manipulam, outros são manipulados (Feenberg, 2004). Os gerentes e funcionários que controlam informações, conhecimento e TI provavelmente obterão poder à custa dos outros (Turban; McLen; James, 2004). Quando um pacote tecnológico é implantado de um meio exterior para outro meio, sem nenhum questionamento, ocorre uma imposição cultural e estabelece-se um vínculo assimétrico entre quem domina esta tecnologia sobre quem a utiliza (Kawamura, 1986). Os indivíduos que controlam aplicações de, por exemplo, comércio eletrônico, podem alcançar um considerável prestígio, conhecimento e poder (Turban; McLen; James, 2004). Embora as tecnologias de comunicações tenham dispersado o poder e o controle em alguns setores, em outros é clara sua tendência à centralização e à concentração (Duguid; Brown, 2001).

Quando uma tecnologia é substituída e um sistema implementado, um novo conjunto de regras e normas é criado. -Novas competências tornam-se essenciais para a organização e novo sistema de regras deve contemplar o novo sociograma (alianças políticas e coalizões locais), ou seja, conferir maior poder para os indivíduos que detêm os recursos essenciais para o funcionamento da organização- (Motta; Vasconcelos, 2002, p.152). Esses argumentos retratam um relacionamento complexo entre as organizações e as tecnologias, mostrando as novas tecnologias superando as velhas instituições e dando poder exageradamente simplificado aos indivíduos. Assim, o poder está presente em todas as relações humanas e a TI vem se tornando uma ferramenta pelo qual o mesmo pode ser utilizado, tanto de forma simétrica quanto assimetricamente, em todas as organizações.

6. Considerações finais

Em seus estudos Arnold Toynbee (apud Servan-Schreiber, 1974) observa as grandes crises contemporâneas como resultado do abismo que se cavou entre o espetacular desenvolvimento das ciências (e do poder colocado, deste modo, nas mãos do homem) e a estagnação dos conceitos éticos e políticos (que regem o modelo de utilização desse poder). É o que se poderia denominar -gap moral-, para o qual as novas tecnologias da informação podem contribuir para a sua redução ou ampliação.

Em termos organizacionais, mercados mais dinâmicos estão fazendo com que as empresas invistam em novos recursos tecnológicos para que possam tomar decisões mais rapidamente. Neste ambiente competitivo, a TI é considerada como um potencializador de desenvolvimento quando é adotada no processo de gestão da organização. Segundo Torres (1995), vivemos em um mundo em que um dos mais fortes fatores de competitividade para qualquer empresa, em qualquer ramo de negócios, é o uso da tecnologia.

Nesse sentido, o uso da TI vem sendo disseminado e, ao ser implantado, altera a estrutura organizacional, tendo em vista que a estrutura é constituída também por mecanismos sociais (Ranson; Hinings; Greenwood, 1980). Como visto, o poder permeia as relações sociais e, alterando estas relações, a TI impacta e altera também a distribuição do poder.

Uma das categorias mais difíceis de estudar é praticamente impossível estabelecer medidas ligadas com o conceito de poder (Merton, 1970), pois, muito mais do que tornar-se conhecido, o poder manifesta-se sem uma identificação clara, sem dizer a que veio. Manifesta-se e -passa a existir entre os homens quando eles agem juntos [...] (Arendt, 2000, p.212). Uma das principais artimanhas do poder é imiscuir-se entre os homens sem ser percebido, de modo disfarçado e carregado de subterfúgios. Muito mais do que mostrar-se, o poder utiliza disfarces, torna-se invisível, -absolutamente -discreto-, pois funciona permanentemente e em grande parte em silêncio-(Foucault, 1987, p.148).

- O estudo do poder está inserido no campo das ciências sociais e, construir ciências sociais não é pretender produtos acabados, verdades definitivas, mas cultivar um processo de criatividade marcado pelo diálogo consciente com a realidade social- (Demo, 1995, p.14); nesse sentido, não é possível alicerçá-lo somente sobre métodos quantitativos, pois a - tarefa de geometrização que muitas vezes pareceu realizada - seja após o sucesso do cartesianismo, seja após o sucesso da

mecânica newtoniana, seja com a óptica d Fresnel - acaba por revelar-se insuficiente-(Bachelard, 1996, p.7).

É importante esclarecer que o estudo das relações de poder e da TI por meio da abordagem qualitativa não reflete qualquer -anarquismo metodológico- e nem o abandono de séculos de prática científica (Haguette, 2001). Uma pesquisa é sempre tateante, os critérios são elaborados no seu andamento de maneira cada vez mais precisa e que não cessam de ser aperfeiçoados, confrontando de modo crítico os métodos utilizados e os resultados.

Para estudar o impacto da TI sobre as relações de poder na organização, sugere-se uma abordagem subjetiva, próxima da sociologia da regulação e do paradigma interpretativo que procura compreender o fenômeno através dos significados que as pessoas atribuem a ele. Portanto, não se define antecipadamente variáveis dependentes e independentes; seu foco é na inteira complexidade do processo humano de dar sentido às coisas na medida em que as situações acontecem (Kaplan; Maxwell, 1994). A abordagem subjetiva aproxima-se dos métodos qualitativos, assemelha-se ao idealismo, sua visão ontológica é nominalista e baseia-se na premissa de que a realidade reside no mundo do espírito ou das ideias, enfatiza a natureza subjetiva do homem, sua epistemologia é anti-positivista, apresenta uma visão voluntarista da natureza humana e metodologicamente enquadra-se nas ciências idiográficas (Burrell; Morgan, 1979).

Por fim, uma das grandes dificuldades para se estudar as relações de poder e a TI é o ambiente social, que sempre envolve muito do -senso comum-. Ademais, a relação entre poder e TI representa uma que disfarça a dominação e se perpetua silenciosamente o status quo. Deve-se procurar superar este obstáculo pela -vigilância epistemológica- que, de acordo com Bachelard (1996), consiste em identificar opiniões previamente construídas, combater o instinto conservativo e o narcisismo intelectual a procurar sempre manter o esforço de racionalidade.

Referências

ALBERTIN, A.L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p.42-50, 2001.

ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R.M. de T. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais -Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2001.

ARENDT, H. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

ARISTÓTELES. **Política**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1988.

AUDY, J.L.N.; ANDRADE, G.K. de; CIDRAL, A. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BACON, F. *Novum organum*. São Paulo: Abril Cultural, 1979 (Coleção Os Pensadores).

- BALANDIER, G. **O Dédalo para finalizar o século XX**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- BENEDICT, R. O desenvolvimento da cultura. In: SHAPIRO, H.L. **Homem, cultura e sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organization analysis**. London: Routledge, 1979.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 7. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2003, v.1.
- COMTE, A. **Curso de filosofia positiva**. São Paulo: Abril Cultural, 1978. (Coleção Os Pensadores).
- CORIAT, B. **A revolução dos robôs: o impacto sócio-econômico da automação**. São Paulo: Busca Vida, 1988.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CROZIER, M. **A sociedade bloqueada**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1983.
- DAMASCENO, C.S.; CARVALHO, L.C. de S. Os sistemas ERP e as relações de poder nas organizações. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- DEMO, P. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUCKER, P.F. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- DUGUID, P.; BROWN, J.S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA, M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUPAS, G. **Ética e poder na sociedade da informação: de como a autonomia das novas tecnologias obriga a rever o mito do progresso**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.
- DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- FARIA, J.H. de. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.
- FEENBERG, A. Teoria crítica da tecnologia. In: **Teoria Crítica e Educação**. Unimep, Ufscar, Unesp, 2004.
- FEYERABEND, P. **Contra o método**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- FISCHER, R.M. Nota técnica: de volta ao círculo de poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- _____. **História da sexualidade I: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985.
- FRIEDBERG, E. **O poder e a regra: dinâmicas da acção organizada**. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

- GALILEI, G. **O ensaiador**. São Paulo: Abril Cultural, 1978. (Coleção Os Pensadores).
- GEERTZ, C. **Nova luz sobre a Antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- HABERMAS, J. O conceito de poder em Hannah Arendt. In: FREITAG, B.; ROUANET, S.P. (Org.). **Sociologia**. São Paulo: Editora Ática, 1993.
- HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas em Sociologia**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- KAPLAN, B.; MAXWELL, J.A. Qualitative research methods for evaluating computer information system. In: ANDERSON, J.G.; AYDIN, C.E.; JAY, S.J. (Ed.). **Evaluating Health Care Information Systems: methods and applications**. Sage: Thousand Oaks, CA, 1994. P.45-68.
- HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v.2.
- KAWAMURA, L. **Tecnologia e política na sociedade: engenheiros, reivindicações e poder**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- KEEN, P.G.W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KUHN, T.S. **A Estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Management information systems**. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- LUFTMAN, J.N. **Managing the information technology resources: leadership in the information age**. New York: Prentice Hall, 2004.
- LUKES, S. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T.; NISBET, R. **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.
- MASUDA, Y. **A sociedade da informação como sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1982.
- MEDEIROS, E.M.S. de; SAUVÉ, J. **Avaliação do impacto de tecnologia da informação emergentes nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MEIRELLES, F. de S. **Informática novas aplicações com microcomputadores**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1994.
- MERTON, R.K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- MINAYO, M.C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- PAGÉS, M. et. al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structure. **Administrative Science Quartely**, Ithaca, v. 25, n.1, p.1-17, 1980.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, v.1.

RUSSEL, B. **História da Filosofia Ocidental**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2001.

SCHMITZ, H.; CARVALHO, R. (Org.). **Automação, competitividade e trabalho**: a experiência internacional. São Paulo: Hucitec, 1988.

SERVAN-SCHREIBER, J-L. **O poder da informação**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1974.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H.R. **A economia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVEIRA, R.A. da. **Poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SIMON, M.C. Galileu Galilei. In: HÜHNE, L.M. (Org.). **Metodologia científica**: caderno de textos e técnicas. 4. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1990.

SOLIS, S.S.F. O método experimental-dedutivo e a revolução Galileu-Cartesiana. In: HÜHNE, L.M. (Org.). **Metodologia científica**: caderno de textos e técnicas. 4. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1990.

THOMPSON, J.B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

TORRES, N.A. **Competitividade empresarial com a tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TURBAN, E.; McLEN, E.; JAMES, W. **Tecnologia da informação para gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TIGRE, P.B. Sociedade da informação, desenvolvimento e inclusão digital. In: CASTRO, A.C. et. al. (Org.). **Brasil em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005, v.1.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2000.

CAPÍTULO 9

AGENDA AMBIENTAL PORTUÁRIA LOCAL E OS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Giovanni Giuseppe da Nóbrega Marinho
José de Lima Albuquerque
Jorge da Silva Correia Neto

1. Introdução

O modal de transporte aquaviário e a infraestrutura de exploração logística portuária têm se estabelecido como atividades econômico-estratégicas no Brasil e no mundo, tendo em vista a enorme proporção de compras globalizadas no mercado de comércio exterior. No Brasil, com sua ampla costa oceânica, pode-se asseverar que as áreas portuárias movimentam aproximadamente 95% das importações e exportações comercializadas, segundo dados do Anuário Estatístico da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ, 2022).

Por outro lado, as áreas portuárias, inseridas em ambientes costeiros, estão situadas em biomas com alto grau de sensibilidade ambiental o que revela uma necessidade de que a operação portuária seja executada em consonância com práticas sustentáveis, tendo em vista que a atividade portuária é geradora de impactos ambientais (Deng; Chen; Liu, 2022).

Diante deste cenário, a Comissão Interministerial para Recursos do MAR (CIRM), criada em 1998, apresentou um instrumento de gestão ambiental denominado Agenda Ambiental Portuária Local (AAPL), cuja principal função está dividida na promoção de ações ambientais por seis eixos temáticos, quais sejam: 1) Promover o controle ambiental da atividade portuária; 2) inserir as atividades portuárias no âmbito do Gerenciamento Costeiro; 3) implementar unidades de Gerenciamento Ambiental nos portos organizados; 4) implementar os setores de Gerenciamento Ambiental nas instalações portuárias fora do porto organizado; 5) regulamentar os procedimentos de operação portuária, adequando-os aos padrões ambientais; e 6) capacitar recursos humanos para a gestão ambiental portuária (ANTAQ, 2011).

Note-se que a AAPL deve estabelecer um fórum permanente de diálogo entre os atores sociais que são impactados pelas atividades portuárias, o que pode refletir na possibilidade de promoção de ações agregadoras e com alta legitimidade social que minimizem os citados impactos ambientais (Braz; Pimentel; Silva, 2015).

Aliado às diretrizes da AAPL merece destaque o documento Relatório de Sustentabilidade, estabelecido no Inciso IX, do Art. 8º da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e que trata do estatuto jurídico da administração indireta das três esferas de governo no Brasil e que através deste relatório é possível abordar a dimensão ambiental das atividades desenvolvidas para cada um dos portos públicos estudados, sendo estes integrantes da administração pública (Brasil, 2016; Batista *et al.*, 2020).

O referido Relatório incorpora ao ordenamento jurídico brasileiro os princípios e metas estabelecidos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, e, de modo especial, no con-

texto portuário, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável de nº 14. Em outras palavras, as práticas ESG (Environmental, Social and Governance) encontram espaço nas descrições dos Relatórios de Sustentabilidade (Barbieri, 2020).

Com este contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar a interface entre as Agendas Ambientais Portuárias Locais e os Relatórios de Sustentabilidade elaborados no âmbito dos portos públicos nordestinos e responder em qual grau de conformidade ambiental, como nos tópicos levantados, as instalações portuárias estudadas se apresentam.

2. Fundamentação teórica

O instrumento Agenda Ambiental Portuária Local traduz, através de sua função precípua, a implementação de pontos muito importantes da legislação ambiental brasileira, a começar da observância do Art. 225 da Constituição Federal Brasileira, que dota tanto o poder público quanto à coletividade da responsabilidade pela preservação do meio ambiente ecologicamente equilibrado. Conceito este internalizado a partir da reação do parlamento brasileiro às conquistas legislativas internacionais instrumentalizadas por força das Convenções da ONU e do Relatório Brundtland, apresentado em 1987 e formulador teórico do encontro internacional ECO 92, Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que ocorreu no Brasil em 1992 e que refletiu na assinatura do documento intitulado Agenda 21 Brasileira (Pessini; Sganzerla, 2016; Santos; Medeiros, 2020).

A atividade portuária foi inserida na Agenda 21 e objeto de discussões dentro do Objetivo de nº 18 que teve como tema a Modernização do Estado: gestão ambiental e instrumentos econômicos. Também pode inferir que representa um grande referencial para a o desenvolvimento sustentável, tendo em vista que ofereceu um plano de metas a serem implementadas por todos os estados interessados em alcançá-la (Oliveira; Ramão; Melo, 2014).

Note-se que a atividade portuária é entendida como instrumento de desenvolvimento e o contexto de discussões trouxe a compreensão do conceito de desenvolvimento sustentável (KARIMPOUR et al., 2020). O referido documento brasileiro foi sucedido na Agenda 2030, que trouxe os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), pelo Objeto de Desenvolvimento Sustentável de nº 09, que trata da infraestrutura e desenvolvimento (ONU, 2021).

Neste contexto, a inovação brasileira ao dispor sobre um instrumento (AAPL) que abrigasse tanto as questões relacionadas à atividade portuária em consonância com a preservação ambiental, por meio do incentivo à aplicação de operações portuárias sustentáveis, oferece à comunidade portuária e local um espaço para efetivo cumprimento das agendas internacionais mais atuais. Mais que isso, tem como objetivo principal trazer as pessoas envolvidas para dentro das discussões acerca da mitigação de impactos ambientais (Braz; Pimentel; Silva, 2015).

Essas ações ambientais merecem e podem ser alvo de ações de transparência com a publicação de documentos capazes de informar à população em geral todo o conteúdo importante e tratado nos eventuais fóruns criados com a finalidade de discutir questões ambientais e de sustentabilidade. Com esta premissa, dentro do objeto da presente pesquisa, os Relatórios de Sustentabilidade se consolidam como instrumentos jurídicos extremamente úteis, não só pelo seu

conteúdo, mas também pelo seu alcance e obrigatoriedade legal, principalmente para empresas públicas e sociedades de economia mista (Silva; Pasqualetto, 2014).

Com esta premissa, o Quadro 1 aponta os portos público objeto do presente estudo, empresa pública administradora e, por último, a cidade e o estado da localização.

Assim, os portos públicos estudados, pelo fato de serem administrados por entes da administração indireta, tem a obrigação legal de apresentar Relatórios de Sustentabilidade, que devem ter como conteúdo informações sobre: a) a ampliação economicamente sustentada do acesso de consumidores aos serviços da empresa pública ou sociedade de economia mista; b) desenvolvimento de tecnologia brasileira; c) adotar práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade corporativa; d) realizar licitações sustentáveis; e e) contratar obras e serviços com base em critérios de sustentabilidade ambiental. Todos estes itens devem ser obedecidos como forma de cumprir o Inciso IX, do Art. 8º da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, vejamos:

“Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência:

...

IX–divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.-

Quadro 1–Principais portos públicos do Nordeste x Empresa Pública Administradora x Localização

Porto	Administração	Localização
Aratu	Companhia Docas da Bahia	Salvador/BA
Cabedelo	Companhia Docas da Paraíba	Cabedelo/PB
Itaqui	Empresa Maranhense de Administração Portuária	São Luís/MA
Maceió	Administração Portuária de Maceió	Maceió/AL
Mucuripe	Companhia Docas do Ceará	Fortaleza/CE
Natal	Companhia Docas do Rio Grande do Norte	Natal/RN
Recife	PORTO DO RECIFE S/A	Recife/PE
Salvador	Companhia Docas da Bahia	Salvador/BA
Suape	Complexo Industrial Gov. Eraldo Gueiros–SUAPE	Ipojuca/PE

Fonte: Elaboração própria (2024).

O que se busca efetivamente com a elaboração dos Relatórios de Sustentabilidade é permitir que as mais diversas organizações, incluso as portuárias, possam expor para a sociedade um processo de aperfeiçoamento em seus sistemas de produção, que possibilitem um diálogo com a sociedade com o objetivo de adequar os processos produtivos às práticas sustentáveis (Domenico; Tormem; Mazzioni, 2017).

3. Procedimentos metodológicos

De modo sucinto, a pesquisa foi promovida com base em estudo de casos múltiplos com abordagem metodológica qualitativa, aplicada e descritiva, por meio de procedimentos bibliográficos e documentais.

A pesquisa buscou e teve acesso a documentos relacionados à área ambiental de cada um dos portos públicos estudados, em especial as Agendas Ambientais Portuárias Locais além dos Relatórios de Sustentabilidade ou, na falta destes, de documentos que abordem temas sobre práticas sustentáveis, a exemplo de relatórios de gestão que tenham capítulo ou seção sobre sustentabilidade. Na sequência, foi realizada análise criteriosa dos citados documentos, tendo como parâmetro inicial a abordagem documental acerca das dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental). Em seguida, a pesquisa buscou identificar o grau de interface entre ambos os instrumentos de gestão ambiental, usando a escala do Quadro 2.

Quadro 2 – Escala de Interface AAPL x Relatórios de Sustentabilidade (RS)

Qualidade	Definição	Metodologia
Altamente satisfatória	Há total interface	Tanto AAPL quanto os RS abordam de modo completo as dimensões da sustentabilidade
Satisfatória	Há interface satisfatória	Tanto AAPL quanto os RS abordam itens das dimensões da sustentabilidade
Moderada	Há interface mínima	Ou a AAPL ou os RS abordam itens das dimensões da sustentabilidade e há interface mínima entre as ações
Insatisfatória	Não há interface	Não há abordagem em relação às dimensões da sustentabilidade.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Como critério de inclusão se estabeleceu que a pesquisa se daria exclusivamente com instalações portuárias públicas e na base territorial nordestina, conforme descrito no Quadro 1, devido à similaridade das técnicas de movimentação de cargas, da perspectiva de abastecimento local e da inserção da área portuária no contexto urbano do entorno portuário.

4. Apresentação e análise dos resultados

Após análise da AAPL e dos Relatórios de Sustentabilidade de cada um dos portos estudados, foi possível estabelecer, usando a metodologia indicada, o grau de qualidade da interface entre os dois referidos instrumentos em face da base documental apreciada. Note-se que as ações analisadas foram apreciadas sob o ângulo das dimensões da sustentabilidade e cada dimensão foi apreciada, como se verifica no Quadro 3.

Quadro 03 – Qualidade da interface AAPL x RS

Porto	Qualidade da Interface AAPL x RS
Aratu	Moderada
Cabedelo	Satisfatória
Itaqui	Altamente satisfatória
Maceió	Insatisfatório
Mucuripe	Altamente satisfatória
Natal	Moderada
Recife	Satisfatória
Salvador	Moderada
Suape	Altamente satisfatória

Fonte: Elaboração própria (2024).

Porto de Aratu e Salvador

A Companhia Docas da Bahia – CODEBA elaborou em conjunto para os Portos de Aratu e Salvador um mesmo Relatório de Sustentabilidade, atualizado em 2020. Muito embora as refe-

ridas instalações portuárias ainda não tenham concluído a elaboração das Agendas Ambientais Portuárias Locais, foi possível analisar uma série de documentos e informações da área ambiental, que foram úteis na análise.

Quanto ao Relatório de Sustentabilidade, pode-se perceber que há informações sobre a dimensão ambiental como informações sobre o gerenciamento de resíduos sólidos, monitoramento da qualidade da água e do ar, sobre a fauna sinantrópica, e os programas de prevenção de acidentes e planos de contingências. Percebe-se ainda a ausência de informações da dimensão social, muito embora outros documentos demonstrem haver monitoramento das comunidades locais e os seus respectivos impactos ambientais (CODEBA, 2020).

Em relação à dimensão econômica, o referido relatório não abordou temas sobre os serviços, contratações e dados econômico-financeiros de ambas as instalações portuárias. Note-se que se percebeu interação moderada entre os eixos temáticos formados da Agenda Ambiental Portuária e o Relatório de Sustentabilidade.

Porto de Cabedelo

A Companhia Docas da Paraíba – DOCAS PB disponibiliza em *website* a Agenda Ambiental Portuária Local da instalação portuária Porto de Cabedelo, muito embora ainda esteja em elaboração o Relatório de Sustentabilidade.

Com base nos documentos levantados, verificou-se que muitas das ações que poderiam ser descritos em eventual Relatório de Sustentabilidade estão descritos nos Relatórios de Gestão da Companhia, que apontam diversas ações voltadas para a segurança da comunidade local, além dos dados sobre geração de emprego e renda. Destaca-se ainda a implementação de convênio com entidades educacionais, como o IFPB, que faz visitas monitoradas à zona primária (Figura 01).

Noutra análise, do ponto de vista da dimensão ambiental, pode-se inferir que os diversos instrumentos de gestão ambiental disponíveis no *website* da empresa demonstram que existe interface satisfatória em relação às diretrizes da Agenda Ambiental Portuária e as ações que poderiam ser descritas em Relatório de Sustentabilidade. Quanto à dimensão econômica, note-se que o Porto de Cabedelo demonstra transparência na divulgação de dados relacionados à exploração de áreas, e dados de gestão administrativa, portuária e fiscal, muito embora não apresente um panorama geral do reflexo da atividade portuária na economia regional, o que é um fato que pode ser objeto de melhoria sistêmica.

Figura 1–Turma e Controle Ambiental do IFPB em visita à zona primária do Porto de Cabedelo.



Fonte: Website Porto de Cabedelo, 2022.

Desta forma, entende-se que as ações e práticas desenvolvidas dentro da Agenda Ambiental Portuária Local se apresentam com interface satisfatória em relação às ações que poderiam ser tratadas em Relatório e Sustentabilidade.

Porto de Itaqui

A Empresa Maranhense de Administração Portuária - EMAP, que administra o Porto de Itaqui, produziu Relatório de Sustentabilidade em 2020 assim como também elaborou sua Agenda Ambiental Portuária Local em 2018, com revisão em 2020. Ambos os documentos estão disponíveis no website da empresa, assim como diversos relatórios ambientais e documentos que demonstram o desempenho operacional da instalação portuária pública.

O Relatório de Sustentabilidade está bastante aderente com a Agenda Ambiental Portuária Local tendo em vista a disponibilidade de informações organizacionais, além de dados relacionados ao porto e sua interação com a comunidade local. Também merece destaque a descrição de ações relacionadas à ética e integridade, incluindo visão, missão e valores organizacionais, inseridos dentro do organograma de governança da empresa.

Na dimensão ambiental pode-se perceber a realização de vários programas ambientais tais como o “Projeto Manguará” e o “Projeto de Recomposição Florestal”, conforme podemos observar na figura 02 o cartaz de divulgação.

Figura 2–Cartaz de divulgação do Projeto de Recomposição Florestal – Porto de Itaqui.



Fonte: Agenda Ambiental Portuária Local – Porto de Itaqui

Em relação à dimensão social, pode-se citar ações como os projetos “Começar de novo” e “Valoriza Mulher”, além do estabelecimento de diversos convênios com entidades da sociedade civil e órgãos públicos. Também merece destaque a ampla divulgação de dados econômicos da instalação, assim como indicadores de desempenho operacional. Desta forma, pode-se estabelecer que há total interface entre a AAPL e o RS do Porto de Itaqui (EMAP, 2020).

Porto de Maceió

O Porto de Maceió é administrado pela Autoridade Portuária de Maceió e se encontra em processo de elaboração tanto a Agenda Ambiental Portuária Local quanto o Relatório de Sustentabilidade, muito embora os Relatórios de Gestão da empresa abordem a temática da sustentabilidade.

Merece destaque que o Porto de Maceió possui a quase totalidade dos instrumentos de gestão ambiental implementados, todos com monitoramento do setor de gerenciamento ambiental e que se destaca o mapeamento das ações de gerenciamento costeiro e seus impactos ambientais. Portanto, tendo em vista a ausência dos referidos instrumentos objeto da presente análise, fica prejudicada a verificação de conformidade.

Porto de Mucuripe

O Porto de Mucuripe, administrado pela empresa Companhia Docas do Ceará–CDC, apresentou tanto a AAPL quanto o Relatório de Sustentabilidade, que descreveram minuciosamente todas as práticas sustentáveis implementadas sob a gestão da Autoridade Portuária. Na dimensão ambiental destaca-se a qualidade dos instrumentos de gestão ambiental elaborados e disponível no site público da empresa. Destaca-se o processo de licenciamento ambiental e o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos

Na dimensão social destacam-se as campanhas de conscientização socioambiental em comemoração à Semana Nacional do Meio Ambiente, ao Dia Mundial do Meio Ambiente e ao Dia

Nacional da Reciclagem, além da colaboração de voluntários da CDC como a limpeza da Praia Mansa.

Em relação à dimensão econômica, percebe-se uma ampla divulgação dos dados operacionais da empresa que indicam nível alto de transparência governamental.

Porto de Natal

A Companhia Docas do Rio Grande do Norte, entidade que administra o Porto de Natal, apesar de não ter formulado instrumento formal de Agenda Ambiental Portuária Local, tem vários dos seus eixos temáticos implementados por meio de diversos instrumentos de gestão ambiental como os programas de monitoramento ambiental, auditoria ambiental, processos de licenciamento, planos de contingência e programas de capacitação e educação ambiental. Também se verificou que o Porto de Natal tem um Relatório de Sustentabilidade, produzido em 2018, e que instrumentaliza várias de suas ações por meio do Programa denominado -VIVA CODERN-.

Ao analisar as dimensões da sustentabilidade, percebe-se que as dimensões sociais e ambientais apresentam dados e ações que indicam uma inclinação da empresa em busca da melhoria sistêmica de sua gestão. No campo econômico merece destaque o nível de transparência da empresa, tendo em vista que em seu website há divulgação de relatórios de gestão, demonstrativos financeiros e dados sobre exploração de áreas portuárias.

De todo modo, o que se revela da análise minuciosa do Relatório de Sustentabilidade é que não há uma interface com os eixos temáticos da Agenda Ambiental Portuária Local, principalmente na temática relacionada ao gerenciamento costeiro, o que reflete na mensuração moderada da referida análise de interface.

Porto do Recife

O Porto do Recife é administrado pela empresa Administração Portuária de Recife, que tanto conta com a Agenda Ambiental Portuária Local quanto com o Relatório de Sustentabilidade, que foi elaborado em 2020 e traz informações relacionadas a estrutura e ao plano de zoneamento, além de informações relacionadas à administração tais como governança, dados operacionais e desempenho econômico. Percebeu-se que o referido relatório aborda todas as dimensões da sustentabilidade, principalmente fazendo referência aos instrumentos de gestão ambiental que são condizentes com os eixos temáticos da Agenda Ambiental Portuária. Nota-se ainda que há capítulo específico sobre questões relacionadas à segurança e saúde do trabalhador portuário.

Ainda merece destaque as informações gerenciais e normativas que estão expostas nas páginas da empresa.

Desta forma, entendeu-se que há interface satisfatória entre a Agenda Ambiental Portuária Local e o Relatório de Sustentabilidade (Porto de Recife, 2020).

Porto de SUAPE

O Porto de Suape disponibiliza no site da empresa Relatórios de Sustentabilidade produzidos ao longo dos últimos três anos, o que comprova que a elaboração tem caráter regular. A última versão disponível no site da empresa foi elaborada em 2020 e contempla diversas informações de caráter ambiental incluindo dados sobre os programas socioambientais desenvolvidos pela gestão portuária, dados quantitativos sobre os impactos ambientais e medidas mitigadoras adotadas pelo porto e indicadores de sustentabilidade, como o índice de Desempenho Ambiental da ANTAQ do porto (SUAPE, 2020).

Merece destaque que a partir da análise da AAPL pode-se concluir que ambos os documentos são diretamente relacionados e que descrevem ações e práticas sustentáveis nas três dimensões da sustentabilidade. Efetivamente, o Porto de Suape tem desempenho ambiental reconhecido internacionalmente e tem dado total transparência as ações e programas ambientais.

5. Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo trazer ao debate acadêmico a importância de se estabelecer meios permanentes e apropriados para a divulgação das práticas ambientalmente sustentáveis. É de assertiva indiscutível que quanto mais se dá transparências nas questões relacionadas às ações ambientais mais a sociedade participa e mais legitimidade ganha os instrumentos de gestão ambiental.

A Constituição Federal do Brasil de 1988 é uma norma inspiradora do ponto de vista ambiental, mas a participação social nas demandas de sustentabilidade ainda é um ponto de desafio da gestão ambiental e o presente artigo trouxe luz ao debate da interface entre as Agendas Ambientais Portuárias Locais e os Relatórios de Sustentabilidade, cada vez mais aceitos internacionalmente.

No contexto estudado, dentre os 09 portos públicos estudados não se qualificou como insatisfatória a interface entre os dois instrumentos de gestão objetos desta pesquisa, onde se destacou os portos de Suape, Mucuripe e Itaqui como os portos que efetivamente produziram documentos com bastante interface, relacionando temas ambientais e as dimensões da sustentabilidade.

Esses portos públicos revelam, a partir da análise que é possível estabelecer uma relação entre os vários instrumentos de gestão ambiental e as práticas sustentáveis, tornando bastante didática a tarefa de permitir controle social em operações portuárias em áreas ambientalmente sensíveis e de impacto social relevante.

Neste contexto, a pesquisa permitiu entender que os Relatórios de Sustentabilidade precisam ser estabelecidos dentro de um padrão de elaboração, algo diagnosticado como uma lacuna da Lei nº 13.303/2016, e que, portanto, podem ser objeto de tratativas legais de aperfeiçoamento.

Como sugestão de pesquisas futuras pode-se apontar a produção de estudo sobre o formato de Relatórios de Sustentabilidade de portos internacionais e qual o alcance e participação social de sua elaboração, assim como aprofundar o estudo da interface entre Agendas Ambientais e o referido relatório.

Referências

ADMINISTRAÇÃO PORTUÁRIA DE MACEIÓ. APMC. **Relatório de Gestão**. 2020

ADMINISTRAÇÃO PORTUÁRIA DO RECIFE. APRC **Relatório de Sustentabilidade**. 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS – ANTAQ. **Anuário**. 2021. Disponível em: <http://web.antaq.gov.br/Anuário/>. Acesso em: 10 maio 2021;

ANTAQ. **Agendas ambientais portuárias**. Brasília: ANTAQ, 2011.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento sustentável: das origens à agenda 2030**. Petrópolis: Editora Vozes, 2020.

BATISTA, A. S.; ALBUQUERQUE, J. de L.; MANDÚ, M. J. da S.; MORAES, I. C. de; CORREIA NETO, J. da S. A Dimensão Ambiental como Estratégia de Gestão na Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural De Pernambuco. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade** (ISSN 2318-3233), São Paulo, v. 10, n. 1, p. 62, 2020. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/2221>. Acesso em: 10 maio 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 13 set. 2023.

_____. Ministério do Meio Ambiente. Secretaria de Políticas para o Desenvolvimento Sustentável. A Agenda 21 e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: as oportunidades para o nível local. **Caderno de Debate**, v. 7. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005.

_____. **Lei nº. 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 10 maio 2024.

BRAZ, E. M. Q.; PIMENTEL, A. A.; SILVA, E. V. Gestão ambiental e os portos brasileiros: ênfase no Porto de Santos. **Engenharia Ambiental**, v. 12, n. 1, p. 92-101, 2015.

COMPANHIA DE DOCAS DO ESTADO DA BAHIA–CODEBA. **Relatório Integrado de Sustentabilidade – Ano Base 2020**. Disponível em: https://www.codeba.gov.br/eficiente/sites/portalcodoba/pt-br/site.php?secao=relatorio_integrado_sustentabilidade. Acesso em: 12 fev. 2024.

COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ – CDC. **Relatório Anual de Integridade e Sustentabilidade – Exercício de 2017**. Disponível em: http://www.docasdoceara.com.br/_files/ugd/a321a8_d3ec088a60ce404ca2c4da93b2f1b4ab.pdf. Acesso em: 26 fev. 2024.

COMPANHIA DOCAS DA PARAÍBA - DOCAS PB. **Relatório de Gestão**. 2021

COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE – CODERN. Relatório de Gestão. 2019. Disponível em: <https://codern.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2019-vers%C3%A3o-30-07-2020-1.pdf>> Acesso em 10 fev. 2024.

COMPLEXO INDUSTRIALPORTUÁRIO GOVERNADOR ERALDO GUEIROS - SUAPE. **Relatório de Sustentabilidade nos Moldes do GRI**. 2021. Disponível em: <https://www.suape.pe.gov.br/images/institucional/lei-13303/SuapeRelatorioGRI2021.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2024.

DENG, G.; CHEN, J.; LIU, Q. Influence Mechanism and Evolutionary Game of Environmental Regulation on Green Port Construction. **Sustainability**, v. 15, n. 5, p. 2930. <https://doi.org/10.3390/su14052930> 2022.

DOMENICO, D. D.; TORMEM L.; MAZZIONI S., Nível de disclosure nos relatórios de sustentabilidade em conformidade com o global reporting initiative (GRI). **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 49, p. 84-100, set/dez. 2017.

DOMINGUES, J.; COELHO, A. E. G.; SILVA, E. J. Impactos ambientais ocasionados pelo modal marítimo. **Revista Processando o Saber**, v. 13, p. 138-153, 9 jun. 2021.

EMPRESA MARANHENSE DE ADMINISTRAÇÃO PORTUÁRIA – EMAP. **Relatório de Sustentabilidade do Porto de Itaqui**. Setembro/2020. Disponível em: https://www.emap.ma.gov.br/_files/arquivos/relatorio-de-sustentabilidade-2020.pdf Acesso em: 12 fev. 2023.

FRANCO, L. S.; DOLIVEIRA, S. L. D.; FRANCO, A. C.; SOARES, S. Portos Sustentáveis e os Indicadores de Desempenho Ambiental, Econômico e Social para o Desenvolvimento da Comunidade Local: Uma Revisão Sistemática. **MIX Sustentável**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 99-110, ago. 2021. ISSN 24473073. Disponível em: <<http://www.nexos.ufsc.br/index.php/mixsustentavel>>. Acesso em 10 mai. 2023. DOI: <https://doi.org/10.29183/2447-3073.MIX2021.v7.n3.99-110>.

KARIMPOUR, R.; BALLINI, F.; ÖLCER, A. I. Port-City Redevelopment and the Circular Economy Agenda in Europe. In: CARPENTER, A.; LOZANO, R; (Org.). **European Port Cities in Transition: moving towards more sustainable sea transport hubs (strategies for sustainability)**, Springer: Cham, 2020.

PESSINI, L.; SGANZERLA, A. Evolução histórica e política das principais conferências mundiais da ONU sobre o clima e o meio ambiente. **Revista Iberoamericana de Bioética**, Madrid, n. 01, p. 1-14, 2016.

PORTO DO RECIFE. **Relatório de Sustentabilidade – 2020**. Disponível em: https://www.portodorecife.pe.gov.br/arquivos/arquivos/zuwo-relatorio_de_sustentabilidade_2020.pdf. Acesso em: 22 fev. 2022.

SANTOS, D. M. C.; MEDEIROS, T. A. Desenvolvimento sustentável e a Agenda 21 Brasileira. **Revista Científica Multidisciplinar da Uni São José**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 10-27, 2020.

SILVA, J. B; PASQUALETTO, A. O desenvolvimento sustentável sob a ótica dos pilares: ambiental, social e econômico. **Revista Estudos**, v. 41, n. esp., p. 107-118, 2014.

SUBCOMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA OS RECURSOS DO MAR–CIRM. **Agenda ambiental portuária**. Brasília: CIRM, GI-GERCO e Subgrupo Agenda Ambiental Portuária, 1998.

OLIVEIRA, L. D.; RAMÃO, F. S.; MELO, M. V. A ideologia do desenvolvimento sustentável: um breve balanço sobre sua prática no ensino da geografia. **Giramundo**, v. 1, n. 1, p. 55-66, 2014.

ONU. **Objetivos do Desenvolvimento do Milênio**. 2021 Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 10 maio 2024.

Capítulo 10

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL: UM ESTUDO DOS ANAIS DO EnANPAD (2018-2023)

André Felipe de Albuquerque Fell

1. Introdução

Em seus estudos, Toffler (1990) observou que o conhecimento representava o substituto definitivo dos outros fatores de produção (trabalho, capital e terra), constituindo a fonte de poder de mais alta qualidade uma vez que permitia incrementar a aplicação das outras fontes, agindo como chave para a mudança futura de poder. Já Drucker (2002) afirmou que o conhecimento não constituía mais um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção mencionados, mas o único recurso relevante, sendo os seus maiores ativos os trabalhadores do conhecimento.

Todavia, um aspecto distintivo do conhecimento quando comparado ao outros recursos da organização (financeiros, materiais, humanos etc.) é o fato de o seu valor aumentar com o uso, tornando crítica a sua difusão e partilha (Quinn et. al., 1996). Em outros termos, enquanto os recursos físicos se deterioram ao longo do tempo, as competências são reforçadas quando aplicadas e partilhadas. O conhecimento desvanece se não for aplicado (Prahalad; Hamel, 1990).

No início da década de 1990, Handy (1991) abordou que era bastante comum o fato de o valor do capital intelectual das empresas ser maior que os seus ativos materiais, enquanto pesquisadores como Ulrich et. al. (1993) vislumbravam que os conceitos chaves para a administração na década de 1990 estariam voltados à aprendizagem organizacional e que em seguida, a gestão do conhecimento (GC) seria o mais novo desafio para o início do século XXI (McCampbell et. al., 1999).

Essencialmente, a GC deve buscar focar tanto na dimensão tácita (comportamental) quanto na dimensão explícita (estrutura e tecnologia), gerando efetividade organizacional (Garcia; Coltre, 2017). Em outros termos, a GC pode ser considerada uma abordagem que de forma sistemática e deliberada utiliza o conhecimento organizacional que esteja vinculado às habilidades individuais, pensamentos, competências, ideias e inovações de modo a criar empresas mais eficientes e efetivas (Centenaro; Bonemberger; Laimer, 2016).

Acontece que, segundo Spender (1996), o estudo sobre conhecimento em organizações tem seu início em meados da década de 1940, sofrendo posteriores contribuições dos estudos de Polanyi (1966), Simon (1979) e March e Simon (1981) que propuseram discussões acerca da natureza do conhecimento e sua relação com a ação humana. O conhecimento organizacional, também conhecido como capital intelectual ou competência ou inteligência empresarial, é reconhecido como um ativo intangível de inestimável valor (Stewart, 1998; Sveiby, 1998; Davenport; Prusak, 1998).

A partir do exposto, parece ser razoável considerar que para as grandes, pequenas e médias empresas do comércio, indústria ou serviços terem alguma condição de sobreviverem em

uma economia extremamente competitiva e global; precisarão atentar e cuidar da gestão de seu conhecimento organizacional. Assim, o problema de pesquisa do presente projeto é: **-de que modo o tema Gestão do Conhecimento (GC) está sendo investigado, analisado e debatido no âmbito da área de Administração de Empresas no Brasil?-**

2. Justificativa

Para a OECD (2014), o conhecimento tornou-se cada vez mais importante para o crescimento econômico e a produtividade das nações. Com a melhor percepção do impacto do conhecimento sobre a produção de riqueza, as organizações a pouco e pouco estão aceitando a ideia de investirem em formas de estímulo ao conhecimento como forma de se prepararem para a competitividade (Andreeva; Kianto, 2012).

Por outro lado, diversos são os estudiosos que publicaram trabalhos enfatizando os benefícios da GC para as empresas, como por exemplo, os trabalhos que abordam o conhecimento como um fator estratégico (Quinn, 1992; Drucker, 2002), a aprendizagem na empresa (Argyris; Schön, 1978; Senge, 2003), a criação do conhecimento na empresa (Nonaka; Takeuchi, 1997), competência e inovação empresarial (Leonard-Barton, 1998), capital intelectual (Stewart, 1998), dentre outros. Em geral, esses trabalhos buscam defender que as organizações devem oportunamente considerar a gerência do conhecimento como um fator estratégico para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, quer no segmento de comércio, quer na indústria, quer em serviços (Fell, 2009).

Assim, parece justificada a escolha por analisar como o tema GC está sendo estudado no âmbito da área de Administração no Brasil e, de modo mais específico, nos trabalhos publicados em um dos principais fóruns nacionais de debate, o EnANPAD (Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A Gestão do Conhecimento (GC)

A perspectiva do conhecimento como recurso econômico, além de ter gerado muitos debates, livros e conferências em nível mundial na última década, vem refletindo as rápidas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, que desde a década de 1970 vêm influenciando a vida dos indivíduos e das organizações (Souza; Hendriks, 2006). Nas organizações, estas mudanças têm desencadeado modificações em práticas e processos organizacionais, particularmente nas áreas que dependem de competências individuais ou coletivas.

O esforço por promover o conhecimento nas organizações acabou convergindo para o conceito de gestão do conhecimento (GC) que encontrou apoio tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial. Este apoio veio caracterizado na diversidade de estudos, quer mostrando o valor ou a localização do conhecimento organizacional quer empreendendo um esforço de sua criação, desenvolvimento, compartilhamento e difusão (Souza; Hendriks, 2006).

Acontece que no campo do conhecimento nas organizações, Vera e Crossan (2005) apontam confusões teóricas associadas ao termo conhecimento organizacional e ao termo gestão

do conhecimento. Para essas autoras, o que importa não é diferenciar o conhecimento de seu processo de gestão, mas sim diferenciá-los em termos de correntes descritivas e prescritivas de pesquisa. Ainda segundo aquelas autoras, a corrente do conhecimento organizacional busca descrever como criar, transferir e aplicar o conhecimento no contexto de organizações, enquanto a gestão do conhecimento constitui uma corrente prescritiva que procura indicar as formas mais adequadas e vantajosas de gerenciamento do conhecimento.

Para Serenko et. al. (2011), a GC é considerada uma das mais recentes disciplinas da área de gestão organizacional, constituída em resposta às pressões pelo aumento da eficácia e eficiência na aplicação do conhecimento (Serenko; Bontis, 2013). Mas o que vem a ser GC? Não há uma definição única, universalmente aceita. Contudo, presentemente, a GC será entendida -como o esforço sistemático e intencional da organização de procurar desenvolver atividades responsáveis por gerar, transferir, compartilhar, armazenar e utilizar de forma eficiente o conhecimento que circula dentro dela, de modo a poder incorporá-la às estratégias, sistemas, processos, decisões, produtos e serviços- (Fell, 2011, p. 45).

Independentemente da definição adotada, a noção de conhecimento como um recurso e fonte de estratégia competitiva, tem levado ao reconhecimento de que ele deve ser gerenciado mais judiciosamente, mais eficientemente e de forma sistemática (Quintas et. al., 1997). Com esta ação, admite-se que a gestão do conhecimento direciona políticas, estratégias e técnicas que dão suporte à competitividade organizacional por meio da otimização das condições necessárias à melhoria na eficiência, inovação e colaboração entre funcionários (Nonaka; Takeuchi, 1997; Zack, 1999; Teece, 2000).

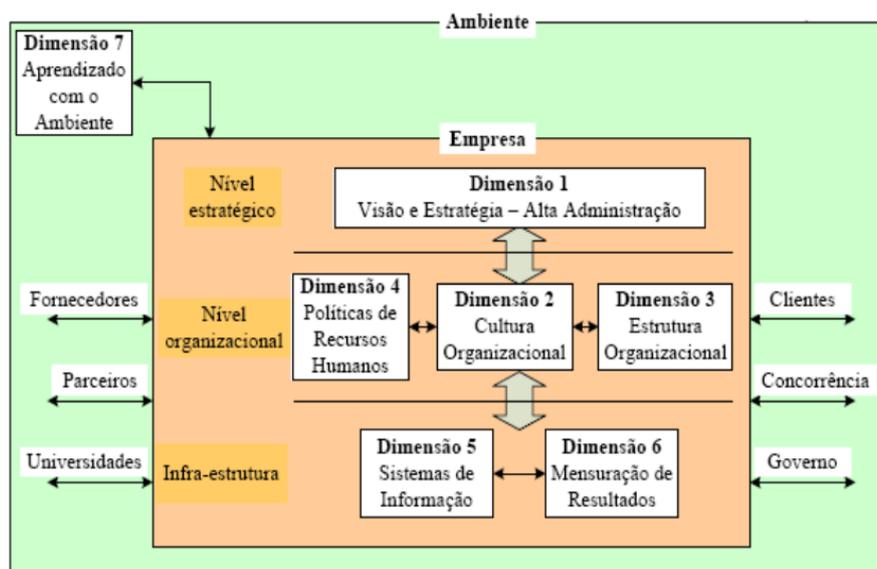
Autores e praticantes da gestão do conhecimento têm procurado desenvolver abordagens gerais de intervenção, tanto organizacional quanto tecnológica, que são centradas em promover a efetividade de processos de conhecimento, tais como a criação, desenvolvimento, difusão, compartilhamento e proteção do conhecimento (Davenport; Prusak, 1998; Probst; Raub; Romhardt, 2002). Enfim, para Turban et. al. (2004), a gestão do conhecimento representa o processo que auxilia as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado que está presente na memória da empresa, de forma não-estruturada. Para isso requer modelos de gestão.

3.2 Modelos de GC

Assim como existem muitas definições para a GC, na literatura é possível também encontrar uma diversidade de modelos de processos de GC. A seguir quatro destes modelos serão apresentados.

Terra (2001) propõe um modelo em que a gestão do conhecimento é entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial, conforme exibido na figura 1.

Figura 1 – Modelo conceitual sobre GC na empresa



Fonte: adaptado de Terra (2001).

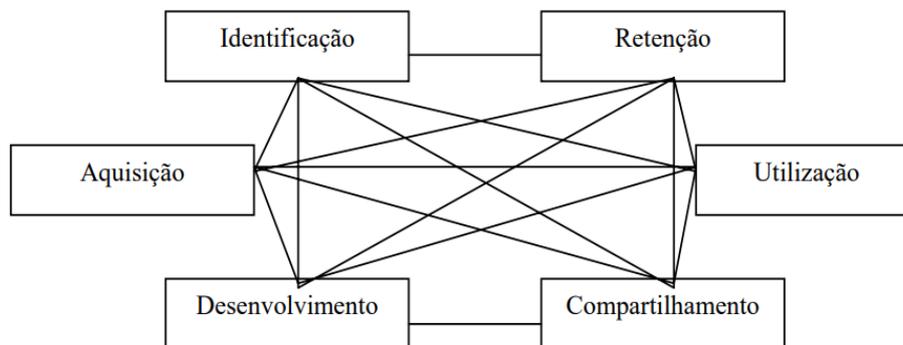
Posteriormente, Kruglianskas e Terra (2004) interpretaram cada uma das sete dimensões do modelo para um contexto de pequenas e médias empresas:

- Visão e estratégia da alta gerência. A alta administração desempenha papel fundamental na definição dos conhecimentos a serem focalizados, na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas;
- Cultura organizacional. O desenvolvimento de cultura organizacional que seja voltada à inovação, à experimentação, ao aprendizado contínuo e à obtenção de resultados no longo prazo;
- Estruturas organizacionais. Novas estruturas organizacionais em grande medida baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia e o desenvolvimento de processos específicos que facilitem a geração, organização, disseminação e reutilização de conhecimentos organizacionais;
- Políticas de recursos humanos. Práticas e políticas de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos, à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa. Tais políticas e práticas devem contribuir para atração e retenção de pessoas que venham contribuir para o compartilhamento de conhecimento na empresa;
- Sistemas de informação e comunicação. Adoção de ferramentas de comunicação e sistemas de informação que afetem os processos de geração, compartilhamento e armazenamento de conhecimento nas organizações;
- Mensuração de resultados. Compreensão mais apurada de onde reside de fato o valor da empresa. O uso de indicadores relacionados à valorização do capital intelectual da empresa (sob várias perspectivas) e comunicação por toda organização tornaram-se mais do que necessários;
- Aprendizado com o ambiente. Engajamento da empresa em processos de aprendizado constante com o ambiente. As fontes mais comuns de conhecimento externo são: universidades, institutos de pesquisa, governo, clientes e parceiros.

Probst, Raub e Romhardt (2002) sugerem um modelo, visto na figura 2, para o estudo dos processos essenciais presentes à gestão do conhecimento organizacional. Seriam eles:

- Identificação do conhecimento. Diz respeito ao processo de analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa, assegurando transparência interna e externa suficiente e auxiliando os funcionários localizarem o que precisam;
- Aquisição de conhecimento. Através de relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, as empresas importam uma parte do seu conhecimento de fontes externas;
- Desenvolvimento do conhecimento. Complementando a aquisição do conhecimento, o desenvolvimento focaliza a geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes;
- Compartilhamento e distribuição do conhecimento. Condição prévia importante para transformar informações ou experiências isoladas em algo que todos na organização possam utilizar. Por meio da distribuição do conhecimento é possível compartilhar e disseminar conhecimento já existente na organização;
- Utilização do conhecimento. Consiste no esforço de assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente nas atividades diárias da empresa;
- Retenção de conhecimento. Consiste em estruturar cuidadosamente o conhecimento que tenha valor potencial no futuro, evitando a sua perda da memória organizacional.

Figura 2 – Processos essenciais na GC



Fonte: adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Dornelas (2003).

No modelo de Davenport e Prusak (1998) existem quatro grandes etapas para o processo de gestão do conhecimento:

- Geração. Nesta etapa, o conhecimento é gerado de forma consciente e intencional por parte das pessoas, assumindo cinco formas: aquisição, recursos dirigidos, fusão, adaptação e rede de conhecimento;
- Codificação e coordenação. O conhecimento é codificado e apresentado de uma forma que o torne acessível, inteligível, portátil e organizado às pessoas que necessitem do mesmo. A maior dificuldade encontrada nesta etapa consiste em codificar e coordenar os conhecimentos tácitos, chegando-se na parte dos casos à facilitação de transferência do conhecimento;

- Transferência. Esta etapa acontece com o uso adequado de ferramentas de tecnologia da informação. A importância de se definir o tipo de conhecimento que se quer transferir permite direcionar o melhor método a ser utilizado;
- Utilização. O conhecimento transferido apresenta valor para a empresa quando ele for utilizado para provocar algum tipo de mudança, quer no comportamento das pessoas, quer no desenvolvimento de alguma ideia que possa ser utilizada.

Bukowitz e Williams (2002), na tentativa de possibilitar um maior entendimento à problemática do processo de GC, buscaram mapear caminhos, técnicas e ferramentas que pudessem facilitar este processo. A estruturação do processo de GC proposto pelas autoras tem por base dois cursos:

- A utilização do conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado, chamado de processo tático, o qual abarca quatro passos básicos: obter, utilizar, aprender e contribuir;
- O processo estratégico de mais longo prazo, o qual combina o elemento intelectual com as exigências estratégicas. Este processo engloba os seguintes passos: avaliação, construção e manutenção e descarte.

Para cada um dos processos, quer tático, quer estratégico, há ferramentas diferenciadas para a implementação.

A etapa obtenha o conhecimento destaca que as empresas devem utilizar mecanismos eletrônicos, principalmente sistemas de informação, para depurar, a partir de uma infinidade de dados, as informações, bem como os conhecimentos que sejam efetivamente indispensáveis às suas necessidades.

A etapa use tem como tema central a inovação, principalmente quanto à forma com que as empresas podem criar soluções mais inovadoras a partir de sua base de informação e conhecimento. Ressalta-se que cabe à organização garantir aos seus funcionários os instrumentos que venham a capacitar a geração de criatividade inovadora.

Já a etapa aprenda, pode ser considerada como um grande desafio para as organizações, devido às dificuldades encontradas em buscar integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham. Além disso, há a necessidade de mudar a cultura do curto prazo, muitas vezes já instalada nas empresas, por um padrão de reflexão que tenha potencial de retorno no longo prazo.

A seguir, na etapa contribua, a organização pode e deve transferir as melhores práticas de forma a facilitar a contribuição por parte de seus funcionários. Esta fase pode ser considerada crítica devido ao consumo de tempo e a ameaça à viabilidade individual de cada funcionário. No intento de minimizar estes problemas, a empresa precisa criar uma estrutura organizacional de GC, convencendo os seus funcionários de que contribuir proporciona retorno para todos na organização.

Em nível estratégico, o processo de GC tem início com a etapa avalie, constituindo a entrada na avaliação contínua do capital intelectual e exigindo da organização uma definição do conhecimento necessário, diferente daquele que já se possui.

A etapa construa e mantenha tem como objetivo assegurar que o capital intelectual futuro manterá a organização viável e competitiva, exigindo uma nova visão sobre o que a empresa quer gerenciar. Os relacionamentos junto aos funcionários, clientes, fornecedores, sociedade e concorrência, parecem constituir uma sólida base para tal desafio, proporcionando um estilo mais facilitador que chega a destacar a gestão do ambiente.

Por último, a etapa do descarte, ressalta a necessidade de as empresas tentarem se desapegar dos seus ativos físicos e de seus conhecimentos quando eles já não agreguem mais valor.

3.3 A organização do conhecimento

Na sociedade contemporânea, as organizações conseguiram penetrar em todos os níveis da vida social, chegando a influenciar não somente o ambiente econômico, mas também os ambientes ideológicos, políticos, religiosos e culturais (Giner; Yruela, 1979).

Para Clegg e Dunkerley (1991), não há mais espaço nos estudos das organizações para as tendências naturalistas e ahistóricas que interpretam as organizações como sistemas naturais. Ao contrário, as organizações como sistemas sociais complexos, constituem coalizões de interesses díspares, o que implica entendê-las igualmente como coalizões de objetivos múltiplos (Carvalho, 1998), que, todavia, apresentam um mínimo de consenso permitindo o seu funcionamento. Esse consenso, para Morgan (1996), é o resultado da existência de uma coalizão dominante que detém o controle de áreas importantes da política organizacional.

Poder-se-ia considerar as organizações como estruturas de coordenação de esforços, assim como de ajuda mútua entre os indivíduos que se unem para alcançar objetivos comuns, depois de constatarem que sozinhos não o podem conseguir (Schein, 1972). Acontece que outros enfoques, apresentam o seu caráter de estrutura social adaptativa (Selznick, 1985), perseguindo fundamentalmente objetivos considerados negociados (Weber, 1993) e colocando em primeiro plano a coordenação consciente e deliberada de duas ou mais pessoas (Barnard, 1972), para que em seu interior, seja priorizado o papel dos indivíduos (Hall, 1984).

É devido à complexidade do fenômeno organizacional na sociedade contemporânea que muitos estudos têm se voltado à tentativa de construir tipologias que buscam classificar as organizações de acordo com algumas de suas características estruturais mais relevantes (Etzioni, 1961; Pugh; Hickson; Hinings, 1969; Mintzberg, 1979). Em outros termos, através de diferentes métodos e constructos teóricos, costuma-se recortar a realidade social em uma diversidade de fatores, variáveis e dimensões, para melhor analisá-los (Carvalho, 1998). Essa diversidade é que possibilita enxergar as organizações sob a perspectiva comportamental, estrutural, ambiental, tecnológica e, mais recentemente, sob a perspectiva do conhecimento.

Com o aumento do interesse e dos estudos em gestão do conhecimento, houve pesquisas interessadas no desenvolvimento de modelos alternativos para a construção de organizações do conhecimento. O valor das organizações intensivas em conhecimento deixou de estar relacionado aos bens tangíveis (prédios, máquinas etc.) e passou a ser cotado segundo os seus ativos intangíveis (Edvinsson; Malone, 1998; Stewart, 1998; Sveiby, 1998).

A tabela 1 sintetiza três modelos relacionados à organização do conhecimento e que são compostos por três elementos básicos. Ressalta-se que os modelos apresentados são coinciden-

tes em um ponto: monitorar e gerenciar a informação e o conhecimento são tarefas consideradas essenciais para as pessoas e organizações que necessitam competir em um ambiente cada vez mais globalizado.

Tabela 1 - Modelos de organização do conhecimento

	SVEIBY (1998)	STEWART (1998)	EDVINSON E MALONE (1998)	SIGNIFICADO
1° CAPITAL	Estrutura interna	Capital estrutural	Capital organizacional	Patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados de uma organização
2° CAPITAL	Competências	Capital humano	Capital humano	A capacidade individual de atuação de cada integrante da empresa, incluindo seus valores, habilidades, educação formal e experiência
3° CAPITAL	Estrutura externa	Capital de clientes	Capital de clientes	Clientes, parceiros, fornecedores e a imagem que a empresa têm junto a eles e o mercado

Fonte: baseado em Edvinsson e Malone (1998); Stewart (1998); Sveiby (1998).

O novo paradigma das organizações voltadas para o conhecimento, conforme Angeloni (2002) fez surgir um novo conceito de organização. Para um grupo de autores, as organizações da era do conhecimento são definidas como organizações do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997; Stewart, 1998; Angeloni, 2002). Nonaka e Takeuchi (1997) consideram as organizações do conhecimento aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, enquanto Stewart (1998) visualiza-as como sendo aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento, substituindo seus estoques por informações e os seus ativos fixos pelo conhecimento.

Angeloni (2002) define as organizações do conhecimento como sendo aquelas voltadas para a criação, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento através de um processo catalisador cíclico de três dimensões: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia. A primeira dimensão refere-se à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento, sendo formada por elementos como visão holística, cultura, estilo gerencial e estrutura. A segunda dimensão representa os profissionais altamente qualificados, estando relacionada às características necessárias às atividades de conhecimento, sendo composta por aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, intuição, criatividade e inovação. A terceira e última dimensão, funciona como um suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo formada pelos elementos: redes, groupware, workflow, gestão eletrônica de documentos (GED) e data warehouse. A figura 3 representa o modelo de organização do conhecimento proposto por Angeloni (2002).

Figura 3 - Modelo de organização do conhecimento



Fonte: Angeloni (2002, p.6).

Os elementos das três dimensões mencionadas por Angeloni (2002) que estão relacionadas ao presente trabalho são:

- Estrutura, da dimensão infraestrutura organizacional;
- Compartilhamento, da dimensão pessoas;
- Redes, groupware, workflow e data warehouse da dimensão tecnologia.

Choo (2003) por sua vez considera uma organização como sendo de conhecimento quando ela é capaz de integrar de forma eficiente três processos interligados:

- O processo de criação de significado. Os indivíduos na organização se esforçam por entender o que acontece ao seu redor atribuindo significados ao que ocorre no ambiente em que estão inseridos. A partir daí, desenvolvem uma interpretação comum que possa guiar a ação.
- O processo de construção do conhecimento. Esse processo é instaurado quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização e então se busca elaborar processos sociais que permitam criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.
- O processo de tomada de decisão. Após a criação de significados e a construção de conhecimento para agir, os indivíduos na organização precisam escolher entre várias opções ou capacidades disponíveis, comprometendo-se com uma única estratégia.

3.4 Barreiras à GC

Poder-se-ia afirmar que o ato de conhecer constitui uma atividade essencialmente humana. Desse modo, é preciso reconhecer o papel central que as pessoas exercem sobre o processo de criação do conhecimento (Grant, 1996), buscando compreender de que maneira o fator humano pode ser um elemento facilitador ou uma barreira à gestão do conhecimento.

Participando da era do conhecimento, às pessoas são exigidas novas competências para o exercício das tarefas profissionais. Todavia, tais competências não mais dizem respeito a um saber-fazer mecanicista, marcado pela predominante transmissão ordenada e sistemática de conhecimentos, habilidades e destrezas tecnológicas aos trabalhadores qualificados ou semi-qualificados (Silva; Castro, 2003).

Ao contrário, em um ambiente de trabalho competitivo marcado pela flexibilidade, qualidade e inovação, a pouco e pouco, começa a imperar a necessidade de um saber-aprender em que as competências estão em permanente estado de atualização e integração com o aprender a aprender. Dito de outro modo, a formação contínua exigirá das pessoas no ambiente de trabalho, não só o domínio dos conteúdos do trabalho (especialização), mas também a compreensão dos níveis e a natureza do conhecimento individual e organizacional (generalidade). Tal compreensão, na opinião de Whitehill (1997), traduz a hierarquia de importância de cada um dos níveis e tipos de conhecimento expostos no quadro 1.

Quadro 1 - Níveis e tipos de conhecimento

TIPOS DE CONHECIMENTO	FORMAS DE MATERIALIZAÇÃO
Conhecimento codificado (saber o quê)	Políticas escritas e procedimentos organizacionais
Conhecimento habitual (saber como)	Rotinas das atividades cotidianas do trabalho
Conhecimento científico (saber por que)	Conhecimento técnico-científico
Conhecimento interacional (saber com quem)	Colaboração na solução de problemas
Conhecimento processual (saber quando e onde)	Esquemas da organização do trabalho em equipe
Conhecimento simbólico (razões de envolvimento)	Cultura organizacional

Fonte: adaptado de Whitehall (1997).

Carvalho e Tavares (2001) em seus estudos defendem que a implementação de um estado de gestão do conhecimento em uma organização precisa considerar alguns aspectos do fator pessoas no ambiente de trabalho:

- Saber identificar e disseminar o conhecimento que já existe, o seu capital intelectual;
- Saber utilizar com eficácia esse conhecimento já existente, aplicando-o ao negócio;
- Saber estimular a produção de novos conhecimentos;
- Saber identificar quando os novos conhecimentos são produzidos;
- Saber utilizar o novo conhecimento, direcionando-o e tornando-o essencial para o negócio.

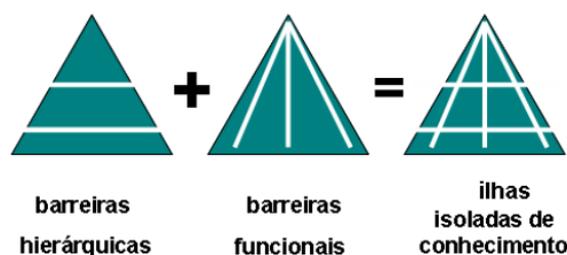
Há empresas que valorizam os encontros informais entre as pessoas, além de se preocuparem com a infraestrutura física e os recursos tecnológicos que venham a facilitar o compartilhamento e posterior gerenciamento de conhecimento nesses ambientes. De acordo com Lehesvirta (2004), as ocasiões mais ricas para o compartilhamento de conhecimento parecem ser os momentos informais em que as interpretações compartilhadas podem ser criadas.

Já para Buoro, Oliva e Santos (2007) há os fatores relacionados às pessoas que interferem positivamente no processo de compartilhamento do conhecimento e incluem elementos organizacionais, tais quais processo de comunicação e de desenvolvimento profissional dos funcionários e ações de valorização do processo de aprendizagem e ampliação dos contatos e interações, formais e informais.

Dyer (2000), a seu turno, identificou que algumas dificuldades à implantação de sistemas de gestão do conhecimento (*Knowledge Management Systems-KMS*), estão relacionadas ao fator humano, indo desde a falta de compreensão do tema até o não comprometimento da gerência de alto escalão. Ademais, devem ser consideradas as dificuldades na transferência de conhecimento entre as pessoas na organização.

Grande tem sido a ênfase na criação de infraestruturas técnicas e organizacionais, criação de gerentes do conhecimento, implantação de sofisticados software de armazenamento e recuperação de informações e eficiente distribuição de conhecimento. Contudo, essas infraestruturas não resistem ao que os estudiosos Probst, Raub e Romhardt (2002) chamam de barreiras individuais e culturais ao compartilhamento de conhecimento que podem vir a fragmentar a base de conhecimento da organização. Essas barreiras, segundo os autores, estão relacionadas aos níveis na hierarquia e às funções como exposto na figura 4.

Figura 4 – Barreiras ao conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 157).

As barreiras individuais se apresentam na capacidade e na vontade das pessoas compartilharem o conhecimento. Determinadas situações podem estar associadas a atitudes típicas de não compartilhamento, como por exemplo, compartilhar o conhecimento pode enfraquecer a posição e o poder do seu dono; inexistirem políticas de incentivos (remuneração e recompensas) orientadas para o conhecimento, assim como falta de mecanismos de avaliação das práticas administrativas voltadas para o conhecimento. Também a ausência de ambiente de confiança (cultura e clima organizacionais), indefinição sobre quais são as áreas importantes de conhecimento e divergências entre o discurso e a prática de liderança dificultam o compartilhamento (Stewart, 1998; Davenport; Prusak, 1998; Probst; Raub; Romhardt, 2002).

Vaas (1999) percebeu que as pessoas até teriam desejo de compartilhar o conhecimento, mas não o fazem por falta de tempo, desconhecimento de técnicas, processos, tecnologia e incentivos que a organização provê para tal fim. Já Probst, Raub e Romhardt (2002) destacam a importância de observar que programas de gestão do conhecimento podem criar tensões nas pessoas, desestabilizando o ambiente relativamente seguro que foi proporcionado pelo estoque

de conhecimento detido e aceito como satisfatório até aquele momento, dentro da organização. Tal ação gerencial, quando programada, evoca nas pessoas emoções fortes e reações defensivas.

Há que se observar ainda que boa parte da dificuldade em se gerenciar o conhecimento que é produzido na organização reside exatamente na interação do ser humano no processo. Em seus estudos, Soares (2004, p. 5) considera que os ativos do conhecimento têm características imprevisíveis e intangíveis porque o que muitas vezes se procura é: -administrar o informal, o intuitivo assim como a complexidade do conhecimento construído no arquivo pessoal de cada ser na empresa, associado às suas interpretações e percepções-.

4. Procedimentos metodológicos

Considera-se o presente trabalho como parte de uma pesquisa em andamento; constituindo-se uma pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias (Marconi; Lakatos, 2017), no qual se pretende analisar todos os artigos acadêmicos completos publicados em todas as áreas temáticas dos anais do EnANPAD (2018 a 2023), uma vez que o tema GC poder estar presente nas mais diversas áreas de Administração. Ressalta-se que a opção pelo intervalo de tempo discriminado ocorreu pelo aspecto da acessibilidade, totalizando 8.112 artigos presentes aos anais do EnANPADs no período em tela. Este estudo fez uso de uma abordagem qualitativa e quantitativa, sendo a unidade de análise formada pelos artigos completos que tratavam do tema GC e que foram encontrados nas mais diversas áreas temáticas dos EnANPADs de 2018 a 2023. A tabela 2 apresenta o quantitativo de artigos publicados por ano nos anais do evento e que foram analisados para a consecução dos objetivos propostos.

Tabela 2 – Quantitativo de artigos dos EnANPADs (2018 a 2023) a serem pesquisados

Ano	Nº total de artigos apresentados
2018	1.287 artigos
2019	1.255 artigos
2020	1.437 artigos
2021	1.621 artigos
2022	1.351 artigos
2023	1.161 artigos
Total	8.112 artigos

Fonte: Anais dos EnANPADs (2018-2023).

5. Apresentação dos resultados e discussão

Após o acesso e leitura dos artigos completos apresentados nos anais dos EnANPADs de 2018 a 2023 foram identificados 80 artigos que abordavam o tema GC. A tabela 1 sintetiza o quantitativo encontrado em cada ano.

Tabela 1 – Artigos completos sobre GC encontrados nos trabalhos apresentados nos EnANPADs de 2018 a 2023

Ano	Nº total de artigos apresentados	Nº total de artigos completos sobre GC encontrados	Divisões acadêmicas a que pertencem os artigos completos sobre GC encontrados
2018	1.287 artigos	8 artigos	2 ADI; 5 ESO; 1 ITE
2019	1.255 artigos	8 artigos	3 ADI; 4 ESO; 1 ITE
2020	1.437 artigos	17 artigos	8 ADI; 1 CON; 4 ESO; 1 GOL; 3 ITE
2021	1.621 artigos	23 artigos	12 ATI; 7 ESO; 1 APB; 1 ITE; 1 GOL; 1 GPR
2022	1.351 artigos	12 artigos	5 ATI; 5 ITE; 1 GPR; 1 MKT
2023	1.161 artigos	12 artigos	5 ATI; 3 ITE; 2 ESO; 1 GPR; 1 GOL
Total	8.112 artigos	80 artigos	80 artigos

Fonte: Anais dos EnANPADs (2018-2023).

Legendas:

ADI = Administração da Informação. ATI = Administração da Tecnologia da Informação. APB = Administração Pública. CON = Contabilidade. EOR = Estudos Organizacionais. ESO = Estratégia em Organizações. ITE = Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo. GCT = Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação. GOL = Gestão de Operações e Logística. GPR = Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Em termos de divisões acadêmicas, os artigos sobre GC estão distribuídos conforme pode ser observado na tabela 2 a seguir.

Tabela 2- Classificação por divisões acadêmicas dos artigos completos sobre GC apresentados nos EnANPADs de 2018 a 2023

EnANPADs	ADI / ATI	ESO	ITE	GPR	GOL	APB	CON	MKT
2018	2	5	1	-	-	-	-	-
2019	3	4	1	-	-	-	-	-
2020	8	4	3	-	1	-	1	-
2021	12	7	1	1	1	1	-	-
2022	5	-	5	1	-	-	-	1
2023	5	2	3	1	1	-	-	-
Total	35	22	14	3	3	1	1	1
Particip.(%)	43,75%	27,5%	17,5%	3,75%	3,75%	1,25%	1,25%	1,25%

Fonte: Anais dos EnANPADs (2018-2023).

Legendas:

ADI = Administração da Informação. ATI = Administração da Tecnologia da Informação. APB = Administração Pública. CON = Contabilidade. EOR = Estudos Organizacionais. ESO = Estratégia em Organizações. ITE = Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo. GCT = Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação. GOL = Gestão de Operações e Logística. GPR = Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

No período de estudo delimitado, foi possível observar que o tema GC estava presente em oito divisões acadêmicas dos EnANPADs (ADI/ATI; ESO; ITE; GPR; GOL; APB; COM; MKT). É importante ressaltar que a divisão acadêmica ADI (Administração da Informação) passou a ser denominada ATI (Administração da Tecnologia da Informação) a partir do ano de 2021. Tal cons-

tatação do tema nas oito divisões acadêmicas possivelmente reflete o caráter multidisciplinar do tema GC, notando-se que 71 artigos (88,75% do total) estão concentrados nas divisões acadêmicas ADI/ATI; ESO (Estratégia em Organizações) e ITE (Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo). Esse resultado parece reforçar os pontos de vista de Earl (2001); Fell, Rodrigues Filho e Oliveira (2008), além de Fell, Araújo e Santos (2023) nos quais não constitui tarefa fácil delimitar o campo de estudo da GC por causa das diversas contribuições advindas de áreas de pesquisa tais como: Gestão Estratégica, as Ciências Empresariais, a Ciência da Informação, Engenharia, Sociologia, Psicologia, a Ciência da Computação, entre outras.

5.1 Avaliação dos aspectos metodológicos dos trabalhos sobre GC publicados nos anais do EnANPAD (2018-2023): empírico x não empírico; quantitativo x qualitativo; longitudinal x corte seccional

Levando-se em consideração a tabela 3 a seguir, notou-se que 62 artigos completos sobre GC (77,50%) eram empíricos e somente 18 dos artigos completos sobre GC (22,50%) eram não empíricos (revisão sistemática de literatura; conceitual ou meta-análise). Verificou-se ainda a significativa presença de 70 artigos completos de corte seccional (87,5%) e apenas 9 artigos completos com a perspectiva temporal de natureza longitudinal (11,25%). Uma possível explicação para esses resultados, em consonância com o que encontraram Fell, Araújo e Santos (2023), é que a área de Administração no Brasil é predominantemente prático/aplicado, buscando alternativas de rápida implementação para problemas quotidianos práticos - justificando quer o percentual de artigos empíricos quanto o significativo percentual de artigos com corte seccional.

Tabela 3–Aspectos metodológicos dos trabalhos completos sobre GC nos anais do EnANPAD (2018-2023)

EnANPADs	Empírico	Não empírico	Quantitativo	Qualitativo	Qualit.-Quantit.	Longitudinal	Seccional	Não se aplica
2018	7	1	3	3	2	1	7	-
2019	7	1	4	3	1	1	7	-
2020	11	6	8	7	2	-	16	1
2021	18	5	8	11	4	3	20	-
2022	9	3	4	7	-	3	9	1
2023	10	2	3	7	2	1	11	-
Total	62	18	30	38	11	9	70	2
Particip.(%)	77,50%	22,50%	37,98%	48,10%	13,92%	11,25%	87,5%	1,25%

Fonte: Anais dos EnANPADs (2018-2023).

5.2 Identificação das referências institucional e regional dos autores dos trabalhos sobre GC publicados nos anais do EnANPAD (2018-2023)

Nessa parte da pesquisa, fez-se um esforço de conhecer as referências institucional e regional dos autores que realizaram estudos sobre GC e que foram publicados nos anais do EnANPAD (2018-2023). Dito de outra forma, buscou-se identificar se existia uma região brasileira em particular que se destacava mais do que as outras quanto ao desenvolvimento do tema GC, bem como se esse tema estava despertando mais o interesse e a atenção dos pesquisadores vinculados às instituições públicas ou privadas brasileiras.

No que diz respeito à natureza institucional das publicações, conforme a tabela 4 a seguir, observou-se que tanto as instituições públicas quanto às privadas brasileiras marcaram presença

com suas publicações em todos os anos do intervalo delimitado (2018 a 2023), ficando as instituições públicas com 31 artigos completos publicados (40,26%) e as privadas com 46 artigos completos publicados (59,74%). É importante esclarecer que três artigos publicados foram excluídos dessa contagem porque a natureza institucional dos autores era de outros países: em 2018, um artigo veio de Portugal; em 2019, um artigo veio da França e em 2022, o último artigo excluído veio novamente de Portugal. Em termos nacionais, o intervalo de pesquisa investigado apresentou o maior quantitativo de publicações acerca de GC na iniciativa privada, algo possível de explicação pelo número significativamente maior dessas instituições quando comparadas com as públicas. Tal constatação mereceria um estudo específico para a verificação se nesse quantitativo maior efetivamente existem contribuições relevantes e inovadoras para o tema GC.

Tabela 4–Publicações de instituições públicas e privadas brasileiras sobre GC nos EnANPADs (2018 a 2023)

EnANPADs	Instituição Pública	Instituição Privada
2018	1 artigo completo	6 artigos completos
2019	3 artigos completos	4 artigos completos
2020	8 artigos completos	9 artigos completos
2021	10 artigos completos	13 artigos completos
2022	3 artigos completos	8 artigos completos
2023	6 artigos completos	6 artigos completos
Total	31 artigos completos	46 artigos completos
Particip. (%)	40,26%	59,74%

Fonte: Anais dos EnANPADs (2018-2023).

Tabela 6 - Referência regional do primeiro autor de artigos completos sobre GC nos EnANPADs (2018 a 2023)

ENANPADS	REGIÃO SUDESTE	REGIÃO SUL	REGIÃO NORDESTE	REGIÃO CENTRO-OESTE	REGIÃO NORTE
EnANPAD 2018	5 artigos completos [3(MG)+2(SP)]	2 artigos completos [1(RS)+1(PR)]	-	-	-
EnANPAD 2019	4 artigos [2(RJ)+1(S-P)+1(ES)]	3 artigos completos [2(SC)+1(RS)]	-	-	-
EnANPAD 2020	6 artigos completos [2(MG)+2(S-P)+2(RJ)]	9 artigos completos [7(RS)+1(PR)+1(SC)]	2 artigos completos [1(PB)+1(RN)]	-	-
EnANPAD 2021	8 artigos completos [6(SP)+ 2(MG)]	10 artigos completos [4(RS)+1(PR)+5(SC)]	2 artigos completos [1(PB)+1(BA)]	2 artigos completos [2(BRA)+1(-GO)]	-
EnANPAD 2022	7 artigos completos [4(SP)+ 2(MG)+ 1 (RJ)]	4 artigos completos [2(RS)+1(PR)+1(SC)]	-	-	-

EnANPAD 2023	8 artigos completos [4(SP)+ 2(MG+ 2(RJ))]	2 artigos completos [2(SC)]	1 artigo completo [1(PB)]	-	1 artigo completo [1(ROND)]
Total	38 artigos completos	30 artigos completos	5 artigos completos	3 artigos completos	1 artigo completo
Particip. (%)	49,35%	38,96%	6,49%	3,9%	1,3%

Fonte: Anais dos EnANPADs (2018-2023).

Legendas:

AM=Amazonas PR=Paraná SC=Santa Catarina

BA=Bahia RJ=Rio de Janeiro SP=São Paulo

ES=Espírito Santo RN=Rio Grande do Norte BRA=Brasília

PE= Pernambuco PB=Paraíba ROND=Rondônia

RS=Rio Grande do Sul SE= Sergipe TO= Tocantins

MS= Mato Grosso do Sul MG= Minas Gerais GO=Goiás

No que diz respeito à referência regional do primeiro autor de algum artigo completo sobre GC publicado nos anais do EnANPAD (2018-2023), verificou-se que 88,31 % dos artigos completos estão concentrados em apenas duas regiões: a sudeste e a região sul do país. Já as regiões nordeste, centro-oeste e norte concentram apenas 11,69% da produção de pesquisas sobre o tema GC. Com o avanço dessa pesquisa em andamento, serão encontradas as evidências capazes de explicar de forma mais embasada as significativas diferenças regionais para o interesse e posterior desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao tema GC.

6. Considerações finais

Segundo Mizintseva e Gerbina (2017), o conhecimento pode ser considerado o elemento mais importante do sistema de gestão em qualquer setor da economia hodierna por ser visto como o fator de inovação no ambiente organizacional e ativo decisivo para a vantagem competitiva (Canonico et al., 2020).

Assim, presentemente, essa pesquisa buscou compreender como o tema Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo estudado e debatido no âmbito da área de Administração de Empresas no Brasil, no período de 2018 a 2023, a partir dos trabalhos completos publicados em um dos principais fóruns nacionais de debate, o EnANPAD (Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).

Nesse período delimitado pelo aspecto da acessibilidade foram identificados 80 artigos completos que abordavam o tema GC, dos quais 77 deles foram escritos por estudiosos vinculados às instituições brasileiras. Observou-se, assim, que de modo bastante significativo o tema GC foi estudado predominantemente nas regiões sudeste e sul do Brasil (88,31%), enquanto nas regiões nordeste, centro-oeste e norte o tema esteve em apenas 11,69% do total de artigos nacionais completos, no período de 2018 a 2023.

Por último, foi possível observar que 77,5% dos artigos completos sobre GC apresentaram um aspecto empírico e apenas 22,5% não empíricos; 87,5% deles com a perspectiva temporal de corte seccional e apenas 11,25% dos artigos completos de natureza longitudinal. Isso parece sinalizar que o tema GC, no período estudado e em nível nacional, ainda está predominantemente voltado para a aplicação prática de seus princípios na realidade diária das organizações, en-

quanto novas oportunidades de reflexões teóricas, técnicas e temáticas ainda ficam em segundo plano. Com o avançar desse estudo, espera-se conseguir não apenas identificar essas oportunidades, mas também explicá-las de forma embasada.

Referências

- ANDREEVA, T.; Kianto, A. Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 1016–1034, 2011.
- ANGELONI, M.T. (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1972.
- BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.
- BUORO, G; OLIVA, F.L.; SANTOS, S. A. dos. Compartilhamento de conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores. In: **XXXI Encontro Nacional da ANPAD**, 2007, Rio de Janeiro. Cd-rom...Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- CANONICO, P.; DE NITO, E.; ESPOSITO, V.; IACONO, M. P.; CONSIGLIO, S. Knowledge creation in the automotive industry: Analysing obeya-oriented practices using the SECI model. **Journal of Business Research**, 112, 450-457, 2020.
- CARVALHO, C.A. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Alagoas: Edufal, 1998.
- CARVALHO, G.M.R; TAVARES, M.S. **Informação e conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CENTENARO, A.; BONEMBERGER, A. M. O.; LAIMER, C. G. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metalmeccânico. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 44, p. 38-51, 2016.
- CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- CLEGG, S.; DUNKERLEY, D. **Organizations, class and control**. 2 ed. London: Routledge, 1991.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tr. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
- DORNELAS, J.S. Ao redor da gestão do conhecimento organizacional: o que se acha que se gerencia? In: **XXVII Encontro Nacional da ANPAD**, 2003, São Paulo. Cdrom-Atibaia: ANPAD, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DYER, G. Knowledge management crosses the chasm. **Knowledge Management**, March 2000.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: The Free Press, 1961.

FELL, A.F.A.; ARAÚJO, A.T.M.L.S.; SANTOS, G.D.R. A produção acadêmica nacional sobre gestão do conhecimento a partir dos artigos completos dos EnANPADs de 2010 a 2020. In: FELL, A.F.A. et. al. **Atualidades na produção acadêmica de estudos em gestão, informação e tecnologias**. João Pessoa: Editora do CCTA, 2023, pp.58-93.

FELL, A.F.A. **Fundamentos da Gestão do Conhecimento**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2011.

FELL, A.F.A. Análise dos fatores organizacionais obstativos ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: uma realidade vivenciada em pequenas e médias empresas da Região Metropolitana do Recife. 2009. **Tese. (Doutorado)–Universidade Federal de Pernambuco**, Recife, 2009.

FELL, A.F.A.; RODRIGUES FILHO, J.; OLIVEIRA, R.R. Um estudo da produção acadêmica nacional sobre gestão do conhecimento através da teoria do conhecimento de Habermas JISTEM: **Journal of Information Systems and Technology Management**, vol. 5, núm. 2, 2008, pp. 251- 268.

GARCIA; O. P. G.; COLTRE, S. M. A gestão do conhecimento como fator determinante na retenção dos colaboradores na empresa: um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 14, n. 2, p. 182-203, 2017.

GINER, S.; YRUELA, M.P. *La sociedad corporativa*. Madrid: CIS, 1979.

GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 17, winter special issue, p.109-122, 1996.

HALL, R. **Organizações, estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HANDY, C.B. **The age of unreason**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. 2ed. São Paulo: Negócio Editora, 2004.

LEHESVIRTA, T. Learning processes in a work organization. From individual to collective and/or vice versa? **Journal of Workplace Learning**, v.16, n.1/2, p.92-100, 2004.

LEONARD-BARTON, D. **Nascente do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MARCH, J.G., SIMON, H.A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV: 1981.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MCCAMPBELL, A.S.; CLARE, L.M.; GITTERS, S.H. Knowledge management: the new challenge for the 21st century. **Journal of Knowledge Management**, v.3, nº3, p.172-179, 1999.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1979.

MIZINTSEVA, M. F.; GERBINA, T. V. Knowledge management: a tool for implementing the digital economy. **Scientific and Technical Information Processing**, 45(1), 40-48, 2017.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. Creative industries in the knowledge economy. Tourism and the creative economy. [S.l.]: **Organisation for Economic Co-operation and Development**, 2014. p. 31-49. Disponível em: <www.oecd-ilibrary.org/content/chapter/9789264207875-4-en>. Acesso em: 20 dez 2022.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York : Doubleday, 1966.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. 1990. May-June, p. 79-91.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos constitutivos do sucesso. Bookman: Porto Alegre, 2002.

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HININGS, C.R. An empirical taxonomy of work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.14, n.1, 1969, p.115-26.

QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Managing professional intellect: making the most of the best. **Harvard Business Review**, p. 71-80, mar. /abr., 1996.

QUINN, J.B. **Intelligent enterprise**: a knowledge and service based paradigm for industry. New York: Bantam Books, 1992.

QUINTAS, P.; LEFRERE, P.; JONES, G. **Knowledge management**: a strategic agenda. Long Range Planning, 30, 385-391, 1997.

SCHEIN, E. Problemas psicológicos de las organizaciones. In: DEL CASTILLO, S.A., **Psicología de la organización**. Madrid: Prentice-Hall International, 1972.

SELZNICK, P. Fundamentos de la teoría de la organización. In: ETZIONI, A. **Complex organizations. A sociological reader**. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1985.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 15ª edição. São Paulo: Best Seller, 2003.

SERENKO, A. et al. The superstar phenomenon in the Knowledge Management and Intellectual Capital academic discipline. **Journal of Informetrics**, v. 5, n. 3, p. 333-345, 2011.

SERENKO, A.; BONTIS, N. The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 1, p. 137-155, 2013.

SILVA, C.A. da; CASTRO, C. Comportamentos e resistências na era do conhecimento. In: SILVA, R.V., NEVES, A. (orgs). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. Lisboa: Edições Silabo, 2003.

SIMON, H.A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOARES, S.S. de. Teoria implícita de organização em uma empresa orientada para a gestão do conhecimento: o caso Monsanto-Ba. In: **XXVIII Encontro Nacional da ANPAD**, 2004, Curitiba. Cd-rom... Paraná: ANPAD, 2004.

- SOUZA, C.A.A.; HENDRIKS, P.H.J. The diving bell and the butterfly: the need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations. **Organizational Research Methods**; vol. 9, nº 3. Jul, 2006, p.315-338.
- SPENDER, J.C. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change Management**, vol.9, n.1, p.63-78, 1996.
- STEWART, T.A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 3. ed. São Paulo: Campus, 1998.
- TEECE, D.J. **Strategies for managing knowledge assets**: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33, 35-54, 2000.
- TERRA, J.C.C. Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR, M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- TOFFLER, A. **Powershift**: conhecimento, riqueza e violência na borda do Século XXI, 1990.
- TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ULRICH, D.; JICK, T.; VON GLINOW, M.A. High-impact learning: building and difusing learning capability. **Organizational Dynamics**, v.22, nº2, p.52-66, Autumn 1993.
- VAAS, L. Brainstorming. **PCWeek**, vol.16, n.22, May 31, 1999.
- VERA, D., CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge: toward na integrative framework. In: Mark Easterby-Smith e Marjorie A. Lyles (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.
- WEBER, M. **Economía e sociedad**. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- WHITEHILL, M. **Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage**. *Long Range Planning*. Great Britain, v.30, nº 4, pp.621-627, August 1997.
- ZACK, M.H. **Knowledge and strategy**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1999.

CAPÍTULO 11

QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA: ÊNFASE NAS AÇÕES DE AUDITORIAS INTERNAS

Amaury Almirante de Oliveira
Bruno Silvestre Silva de Souza
Andréa Vasques Torres de Souza

1. Introdução

Este trabalho científico não tem a função de concluir em definitivo sobre o tema, mais sim, chamar a atenção para a importância de qualificação do administrador público para a execução da auditoria interna nas organizações. Nesse contexto, o comportamento da auditoria interna local, se insere no funcionamento das ações que esses órgãos exercem focando bem detalhadamente nas suas diversas atividades factuais. Além de entender a importância desses profissionais capacitados tecnicamente para a execução desse tipo de controle interno, iremos também observar a importância de termos em nossos órgãos públicos uma auditoria em diversas áreas. Apesar de sua elevada importância nas organizações por diversas razões, a auditoria interna é uma ferramenta nova, como aponta Martins e Morais (1998):

Nos Estados Unidos, os primeiros auditores internos apareceram há mais de cinquenta anos. No entanto, a existência reconhecida de Auditoria Interna tem apenas cerca de vinte. Na Europa, depois do Reino Unido, é a Alemanha quem pratica Auditoria Interna há mais tempo. Em Portugal, a Auditoria Interna é muito recente. As empresas portuguesas só nos últimos anos têm vindo a acompanhar as inovações operadas neste âmbito, adaptando-as e ajustando-as consoante as suas possibilidades e o entendimento da função pelas suas Administrações.

A auditoria interna poderá assumir diversas funções e seus objetivos também poderão ser diversos. Martins e Morais (1998) afirmam que os administradores que exercem função de controle interno deverão estar em uma situação singular para otimizar os processos das organizações a mitigar mau uso dos insumos, desburocratizar tarefas do dia a dia, diminuir custos excessivos entre outros fatores, fora os fatores que já fazem parte do seu repertório.

Atualmente, a Auditoria Interna constitui uma função de apoio à gestão. A Auditoria Interna, além de importante, tornou-se imprescindível no mundo empresarial atual. A Auditoria Interna fornece análises, apreciações, recomendações, sugestões e informações, relativas às atividades examinadas, incluindo a promoção do controlo eficaz a custo razoável. O auditor interno deve revelar as fraquezas, determinar as causas, avaliar as consequências e encontrar uma solução de modo a convencer os responsáveis a agir. (Martins; Morais, 1998).

Administrar é o ato de **comandar** ou **gerenciar** negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas pré-definidas. Esse sentido se alarga dentro da gestão na administração pública, uma vez que o gestor público/administrador público assume diversas outras objetivações nas suas rotinas. A origem da palavra vem do latim “*ad*”, que significa “direção, tendência para” e “*minister*”, que significa subordinação ou obediência, realização de uma função sob diretiva de outra pessoa (Chiavenato, 2003). É o ramo das ciências humanas que se caracteriza pela aplicação

prática de um conjunto de princípios, normas e funções dentro das organizações. É praticada especialmente nas empresas, podendo ser estas públicas, privadas, mistas ou outras.

A profissão de administrador foi regulamentada em 9 de setembro de 1965, sendo a administração o conjunto de ações que objetiva o alcance que a empresa propõe, colocando-a dessa forma num patamar de sucesso através da condução eficiente dos seguintes processos que são: planejamento, controle, organização e direção, passando por análises para melhor conduzir os negócios com olhar crítico do profissional dessa área conforme a realidade da organização e do mercado atual. Como exemplifica Chiavenato (1993),

A organização e administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente, que constitua uma combinação dos seguintes ingredientes: ciência, harmonia, cooperação, rendimento máximo, desenvolvimento de cada homem para alcançar eficiência e prosperidade.

Bateman e Snell (1998) dizem que o processo de administração adequadamente executado envolverá uma gama de atividades que se complementam, as quais incluem planejar, organizar, liderar e controlar (POLC). Administrar é a ciência que utiliza estratégias, as quais adequadamente implantadas e executadas contribuem para o alcance dos objetivos, alcançado assim suas metas para um melhor controle em favor de seu desenvolvimento, estrutural e financeiro. As atividades de planejamento incluem a análise da situação atual (diagnóstico), a antecipação do futuro (prognóstico), determinação de objetivos ou **missão**, a decisão sobre em que tipos de atividades a organização deverá engajar, a escolha de estratégias corporativas e de negócios, e a determinação dos recursos necessários para atingir as metas da organização.

O conjunto de conhecimentos sobre a Ciência da administração data do final do século XIX e início do XX, quando trouxeram importância e reconhecimento desta ciência, porque houve a verificação prática de que o desenvolvimento social e econômico passava pelas organizações, que, conforme fossem administradas, trariam progresso onde estivessem situadas.

Reunir, coordenar recursos humanos, financeiros, físicos e outros necessários ao alcance dos objetivos conceituais a administração. As atividades incluem atrair pessoas para organização, especificar responsabilidades por tarefas, agrupar tarefas em unidades de trabalho, ordenar e alocar recursos e criar condições tais que as pessoas e as coisas trabalhem juntas e com eficiência para alcançar o sucesso máximo. Ainda mais, diante da internacionalização das economias e conseqüentemente das instituições, as quais estão em constante evolução faz-se salutar um profissional que detenha as ferramentas necessárias a fim de bem conduzir os processos administrativos, de forma a utilizar recursos potencializando resultados.

Haverá passagem pelas ferramentas de gestão pública, análises, demonstrações sobre tudo a importância de um corpo organizacional técnico qualificado. Todos esses processos de mudanças contínuas requerem que o administrador público entenda que a sua adaptação se dará como ator principal de advento da nova gestão.

2. Hipótese de estudo

O administrador público assume funções que se coadunam, pois sempre ele executa dentro das organizações diversas atividades correlativas a sua função ou cargo. Esses aspectos demonstram que o administrador deve ser tecnicamente capacitado em diversas áreas, para assim,

ter condição de ter eficiência nas suas rotinas laborais administrativas. Caso contrário ele ficara totalmente engessado, pois não saberá como proceder nas demandas que lhe forem colocadas no seu dia a dia. É imprescindível que a base da formação desse profissional seja de boa qualidade e que o mesmo tenha sempre o interesse em fazer mais e melhor as atividades a cada dia a partir do uso dos seus aperfeiçoamentos técnicos. Isso não só agrega valor para a organização como também será diferencial para o administrador, tornando competente e eficiente em diversas áreas dentro do organismo público.

O conhecimento deve ser aliado cotidiano deste profissional. Que utilizará os conhecimentos que detém, e estes conhecimentos podem ser classificados como tácito ou explícito. O tácito é que fica guardado no banco de dados da memória humana para ser utilizado quando for necessário e o explícito é quando são utilizados a todo instante e visível. A liderança também está relacionada com habilidades, que podem ser divididas entre: intelectuais, físicas, pessoais e emocionais. (Gil, 2003). São as habilidades emocionais que vão permitir que uma pessoa possa desencadear atitudes que servem como guias do comportamento humano. A necessidade de uma boa formação acadêmica é essencial, porém não é garantia de sucesso. Motta, Pimenta, Tavares (2006, p. 9) afirmam que

[...] no mundo da administração a separação entre o acadêmico e a prática profissional assume aspecto ainda mais grave e paradoxal. Porque a administração é essencialmente prática e, quando teoriza, deve servir ao aprimoramento da prática. Motta, Pimenta, Tavares (2006). Uma essa formação acadêmica de qualidade agrega valor ao currículo profissional garantindo possibilidades de assumir cargos de maior responsabilidade, porém, é preciso que este profissional busque constantemente inovações e conhecimentos, aliados às novas tecnologias que são ferramentas de apoio para uma boa gestão, a fim de aplicá-los na organização proporcionando melhores resultados no planejamento e gestão de bons resultados.

3. Revisão de literatura

Diante do exposto, vamos analisar a importância do administrador nos processos de gestão na administração pública no que tange a administração direta e indireta local, nas perspectivas de controle interno, nas formas de auditorias. Como forma ator principal nesse mérito. Sua importância no controle interno, assumindo papel significativo em diversas áreas de atuação que lhe são conferidas, passando pela importância de um melhoramento contínuo em suas capacidades técnicas, para se tornar um agente eficiente. Destacamos inicialmente que várias são as atribuições que são conferidas a um administrador público, mas nesse trabalho iremos focar na de auditor interno que o administrador poderá assumir dentro das repartições, setores ou órgão. Classificamos basicamente as principais funções do administrador como:

* **PLANEJAMENTO.** Fundamental a todos os administradores, pois a partir dele poderá ser delimitados os porquês, pra que? Como? Quando? Onde? E assim ter mais exatidão na obtenção dos resultados.

Em um mundo globalizado cujas características são as fortes mudanças e a concorrência feroz, o planejamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional. A diferença hoje é que o planejamento estratégico deixa de ser anual ou quinzenal para se tornar contínuo e ininterrupto; deixa de se tornar rígido para se tornar flexível e adaptável; deixa de ser monopólio

da alta direção para alcançar compromisso e a dedicação de todos os membros da organização. (Chiavenato; Sapiro 2003).

* **ORGANIZAÇÃO.** Onde é dever do administrador ter de forma controlada as informações financeiras, orçamentárias, execuções em andamento, despesas, receitas, e dados organizados, aferidos e organizados.

* **LIDERANÇA.** Usada para influenciar as pessoas dentro de uma organização cumprir suas rotinas de forma eficiente. Ganha força por conta da nova forma de fazer gestão pública. Sendo mais flexível e aberta a mudanças. Proporciona a influência, motivação, estímulo intelectual e a consideração individual.

Na liderança transacional, o comportamento do líder é direcionado para o acompanhamento e orientação do subordinado, distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais. (Dias; Borges, 2015).

* **CONTROLE.** Tem relação direta com uma forma de reprimir atividades danosas com ou sem intenção. É expiatória e prevencionista ao erro. Expõe França (2016):

A atividade de controle é percebida como atividade de restauração. Busca-se restaurar o status quo antes, a ordem virtuosa anterior a perturbada interferência da ação ou deliberada dos agentes responsáveis. O controle assume feições expiatórias e repressivas, dirige a sua atenção ao passado e à sanção aos culpados, sem perceber que muitas vezes a volta ao passado é impossível ou de elevado custo.

Segundo Sano e Abrucio (2008), a compreensão de nova gestão pública chegou ao Brasil por volta de 1995 ainda no primeiro governo do então Fernando Henrique Cardoso. A partir da criação do ministério da administração e reforma do estado. O antigo sistema administrativo engessado, burocrático, somado ao baixo controle público, dando lugar para uma gestão flexível, participativa e o sistema burocrático mais acessível ao cidadão, como a seguinte afirmação:

a continuação e aperfeiçoamento da *civil service reform*, por mais que o discurso do Plano Diretor da Reforma do Estado se baseasse numa visão (erroneamente) estadista – com a reforma gerencial vindo depois da burocrática. Houve uma grande reorganização administrativa do Governo Federal, com destaque para a melhoria substancial das informações da administração pública – antes desorganizadas ou inexistentes – e o fortalecimento das carreiras de Estado. Um número importante de concursos foi realizado e a capacitação feita pela Enap, revitalizada. Em suma, o ideal meritocrático contido no chamado modelo weberiano não foi abandonado pelo Mare; ao contrário, foi aperfeiçoado. (Abrucio, 2007, p. 71).

Culturalmente o que é ofertado pela esfera pública local é recepcionado e rotulado pela sociedade como sendo de pouca qualidade e/ou insuficiente, entretanto com a crescente cobrança da população por melhores serviços, faz-se necessário que as instituições públicas adotem um novo modelo de gestão local, onde seja possível administrar da melhor forma a estratégia do Estado com uma maior eficiência e de acordo com os seus objetivos.

A administração pública local tem procurado estudar cada vez mais os modelos administrativos das instituições privadas a fim de adequá-los a administração pública. A ampliação dos meios de comunicação no mundo contemporâneo tem fornecido ao cidadão diversas fontes de informação tornando-o mais crítico e seletivo. Fazendo com isso que a administração pública

precisa se adaptar a essa nova realidade, ofertando serviços eficientes às demandas populacionais.

Para Pietro (2015, p. 83), há dois sentidos mais comuns nos quais se utilizam as expressões na Administração Pública:

- a) Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;
- b) Em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa, que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo.

Hersey e Blanchard (1982), afirmam que para gerir eficazmente uma organização são necessárias quatro funções: produzir, implementar, inovar e integrar [...] o gerente, no papel de produto, deve alcançar resultados iguais ou melhores que os da concorrência. Embora no caso a ser estudado a empresa em foco será a pública ou governamental, mas que necessita alcançar bons resultados a fim de suprir as necessidades da população a que serve.

A administração pública é uma unidade produtora de serviços públicos essenciais. Por essa razão, se faz necessário ter um controle interno estabelecido sobre todas as suas atividades. Uma vez que são diversas as áreas de abrangência de sua gestão. Desde a área de orçamento, tributária, planejamento, administrativa, contábil, recursos humanos, fiscais, empresariais, de saúde, de educação, entre outras. Dessa forma, o seu controle interno deve se mostrar de forma atuante, presente e eficaz para assim, garantir os cumprimentos dos princípios que regem a administração pública em principalmente o princípio da legalidade e eficiência, que estão ligados diretamente ao controle interno.

Segundo Costa (2006, p.79), conceitua a importância do controle interno de um controle interno bem elaborado, eficientemente aplicado, ajudara a organização a alcançar suas metas, proteger seu patrimônio, garantir a fidelidade dos dados, eficiência operacional, aplicabilidade das políticas da organização e assim mitigar improvisos. O papel da administração, é realizar uma gestão voltada à qualidade e eficácia, implementando novas diretrizes, fortalecer a produção de trabalho através da integração de grupos e também voltada a capacidade inovadora. Este fator deverá ser levado em conta por toda cúpula administrativa inclusive ela mesma interagir-se com as circunstâncias.

“O administrador é toda pessoa da organização que é capaz, através da sua ação, de afetar significativamente os resultados de uma área de responsabilidade e assegurar sua contribuição para a consecução das finalidades empresariais” (Arantes, 1998). O administrador tem a autoridade para tomada de decisões e criação de ações corretas com objetivos à lucratividade e desenvolvimento da organização, seu trabalho é de natureza intelectual, o qual contribuindo para busca de novos caminhos de inovação e mudança, assumindo riscos com responsabilidade no mercado sempre visando o sucesso da empresa a que serve. O administrador é capaz de tomar decisões baseado em seu conhecimento administrativo assumindo os riscos na tomada de decisões da empresa, pois este possui pleno poder em organizar, planejar, controlar e dirigir os negócios da empresa.

Administradores completos, são pessoas de negócios completas; tem o conhecimento de todas as funções de negócios, são responsáveis pelos resultados e focalizam servir os consumidores tanto dentro como fora de suas empresas (Bateman; Snell, 1998). Ou seja, o administrador necessita ser completo, ou seja, multifuncional é aquele que põe “a mão na massa” junto com os demais colaboradores, característica comum encontrada nas empresas pequeno porte e nas microempresas e os mesmos possuem habilidades estratégicas as quais as transformam em objetivos, adequando-os conforme as exigências do mercado onde estão inseridas. Estas características necessitam ser aplicadas na empresa pública.

Maximiano (1997) afirma que para o sucesso das organizações é necessário a formação de gerentes competentes que se baseiem no estudo da administração e do desenvolvimento da teoria geral da administração. O profissional em administração está preparado para solucionar problemas dos mais simples aos mais complexos baseado no seu grau de estudo, o que lhe qualifica a ser autoridade na matéria para assumir os riscos necessários.

Segundo Oliveira (1998), as empresas passam por vários momentos de crise ao longo de sua existência, sendo que as causas podem ser tanto externas (ambientais) bem como internas. Nesses momentos de crise o executivo pode:

Na área operacional, promover o estudo, racionalização e controle dos produtos e qualidade e eliminação de perdas; na área mercadológica: estudo e a identificação, desenvolvimento de novos mercados, acompanhamento das atividades dos principais concorrentes; estudo de custos, controle e análise do mercado e cliente; na financeira [...] controle de capital de giro e do fluxo de caixa e na área administrativa: otimização de custos, computadorizados e sistemas de informação gerencial.

Assim a atuação do administrador, precisa ser visualizado como necessário para a organização, pois têm em mente a produtividade, qualidade e relacionamento profissional entre os envolvidos na empresa em que atuam independentemente do tamanho e característica da empresa. Entretanto o administrador é de muita importância para a empresa, mesmo assim, estas em sua maioria e principalmente a pública ou governamental não adotam esse tipo de profissional.

Como na administração pública local existem várias frentes de enfrentamento as demandas administrativas, os administradores também são exigidos de diversas formas, abrindo mão de uma postura engessada e passam a assumir diversas outras responsabilidades organizacionais genéricas. Entre essas responsabilidades técnicas, destacaremos as contábeis, que fornecem aos administradores, informações importantes nas tomadas de decisões. E é preciso que o mesmo tenha condições técnicas para assim usar essas ferramentas, entendê-las e incorporar elas no seu dia a dia.

Iremos nesse tópico, mostrar algumas atribuições que o administrador ganhou ao passar dos anos e com o advento da nova gestão pública, fazendo com que esse agente seja cada dia mais experimentado em diversas áreas e capaz de usar várias ferramentas de controle. Essas são as seguintes:

* **DEMONSTRAÇÕES E ANÁLISES.** Constituem o primor da averiguação das contas públicas. Para assim entender os resultados, receitas, despesas. E assim tomar as melhores decisões.

A análise de demonstrações contábeis se tornou peça chave para o sucesso na tomadas de decisões dentro de uma empresa, com essa ferramenta é possível verificar qual a real situação dentro

da empresa e ter uma visão de como ela se desenvolverá no mercado nos próximos anos, e são justamente os relatórios contábeis das demonstrações os instrumentos essenciais, pois eles auxiliam em diversos fatores, como por exemplo, para tender seus gestores para que ele esteja preparado para quaisquer julgamentos e imprevistos, no momento de elaborar o planejamento orçamentário da empresa ou até mesmo de traçar planos e objetivos para alcançar as metas (Silva; Silva; Aímola; Bertelli; Donzelli, 2015, p. 14).

* **ACCOUNTABILITY.** Diz respeito a uma obrigação de prestação de contas (ao governo, sociedade e órgão de controle) que todos os agentes públicos devem fazer e analisar.

Essa obrigatoriedade é inerente à palavra, e todo agente público deve estar ciente dessa obrigação - trata-se de um valor metapolítico. Por isso, a análise da accountability envolve o estudo dos diferentes mecanismos institucionais de responsabilização, divididos em duas vertentes. A primeira é a dimensão vertical da accountability, que tem nas eleições seu principal instrumento e traz para a cena o mecanismo tradicional de premiação e castigo. A outra dimensão da accountability corresponde aos mecanismos horizontais, ou o “velho tema da divisão dos poderes e dos controles e equilíbrios entre eles” (O’Donnell, 1998, p. 38).

* **CONTROLE DOS RESULTADOS.** Aqui são expressos detalhes, objetivos, metas que a organização deverá alcançar em determinado tempo ou serviço. E mensurado em cada ação por menor que sejam seus impactos ou abrangência.

4. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa científica tem sua base a revisão e pesquisa de cunho bibliográfico, estabelecendo uma revisão da literatura, investigação as publicações correntes na determinada área do conhecimento específico. Procurando explicar e discutir um tema com base em referências teóricas em livros, websites, periódicos e outros. Busca também, conhecer e analisar conteúdos científicos sobre o tema específico. Segundo Marconi e Lakatos (2007) este tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou referenciado sobre determinado assunto.

Levantando informações em veículos impressos e digitais para reforçar o conteúdo do referencial teórico, para aprofundar o assunto. As fontes seguem referenciadas no rol desse trabalho, as mesmas estão veiculadas em um meio de comunicação confiável e preciso. Todos os links de apoio estão disponíveis, assim como a sua visualização.

As buscas realizadas online tiveram parâmetros de escolha de relevância dos autores e estudiosos do assunto pertencente ao tema do exposto, e as datas de publicação não excedem quinze anos, sendo atuais as suas publicações. Das questões oficiais da escrita, o mesmo segue as normais idealizadas pela Agência Brasileira Normas Técnicas (ABNT).

A pesquisa adotou como estratégia metodológica, a revisão bibliográfica – optando por utilizar a revisão narrativa, que são um dos tipos de revisão de literatura, pela possibilidade de acesso a experiências de autores que já pesquisaram sobre o assunto, que segundo Silva (2003), a revisão narrativa não é imparcial porque permite o relato de outros trabalhos. Feita por meio das fontes de sites de circulação global e livros sobre os assuntos expostos, que tenham certa credibilidade e robustez.

5. Considerações finais

Conclui-se que a formação técnica em diversas áreas de atuação será para qualquer profissional, extremamente necessária e no caso do administrador não é diferente. As formas de gestão estão mudando e esses processos de mudanças contínuas exigem que o agente de controle interno está apto para enfrentar tais mudanças. Com esse expor teórico, entendemos que o controle interno irá impulsionar o administrador público a uma melhoria técnica contínua para o mesmo ser capaz de desenvolver as novas objetividades que estão surgindo nos ambientes organizacionais.

A auditoria interna é um fato do dia a dia de cada administrador mesmo naquelas áreas de baixo impacto administrativo. Ela não só é uma ação formal e burocrática, ela também se dá no controle que fazemos nos gastos cotidianos, nos insumos que solicitamos, na quantidade de papel que geralmente é usado no dia a dia, nos valores gastos mensais com passagens, nos atestados colocados, na assiduidade de um funcionário, nas mudanças básicas, não se resumindo apenas na aferição de montantes financeiros e sim, em práticas erradas, mal hábito, desvio de condutas espontâneas ou propositais, falta de atenção entre outros.

Ela não é só praticada nas contas do poder executivo ou numa empresa estatal que movimente bilhões ao ano, nem tão pouco nas contas de ministros, senadores e deputados. É uma ferramenta de gestão cotidiana, usada em ações básicas do dia a dia administrativo. Segundo Teixeira (2006):

Os auditores internos tornam-se facilitadores da mudança ao fornecerem conhecimentos sobre o verdadeiro estado da organização e sobre a velocidade da mudança que está a ter lugar nos processos da organização. Nesta perspectiva, o posicionamento da auditoria interna, numa visão atual do seu funcionamento, centra a sua atenção, não na auditoria aos órgãos da empresa, mas às atividades que está exerce. Não obstante, o alcance e objetivos de auditoria interna variam e dependem do tamanho e estrutura da organização, bem como dos requisitos da gestão.

Compactuamos da mesma resposta sobre as funções e importância da auditoria interna dada por Teixeira (2006):

- compreender o comportamento dos auditores internos e da gestão da organização;
- analisar o entrosamento do plano de auditoria interna com os demais planos empresariais;
- compreender a elaboração do planejamento anual das atividades de auditoria interna e a sua dinâmica no contexto organizacional;
- compreender a supervisão da qualidade dos trabalhos de auditoria interna;
- identificar contribuições que possam ser prestadas pela auditoria interna ao Órgão de Gestão;
- avaliar o reconhecimento por parte da gestão em relação à função de auditoria interna.

A cada profissional cabe perceber ao máximo as ferramentas apresentadas em sala de aula, utilizá-las da melhor forma possível nos estágios obrigatórios, adequando-as a cada realidade trabalhada, aliando a estas a criatividade e as ferramentas possíveis para impulsionar resultados.

Martins e Morais (1998, p. 02) classifica o administrador que desenvolve a função de auditor não como "policia", e sim como um agente que deverá responder as demandas administra-

tivas sobre os ricos da organização. Tendo que observar tudo, aconselhar e esclarecer procedimentos de ações erradas diversas naturezas. Além de diversas outras funcionalidades, o agente de auditoria interna deverá dar apoio a gestão, para com sua capacidade criar um sistema com as técnicas de auditoria eficiente.

A concorrência da área cada vez mais acirrada acaba por impulsionar a moldagem profissionalmente de forma mais veemente reparando o administrador para o mercado de trabalho cada vez mais concorrido. Que busca absorver profissionais capazes de buscar conhecimentos e novas formas de inovação em sua área de atuação de forma contínua.

Mesmo não existindo receita para sucesso, no ramo administrativo, há caminhos, no sentido acadêmico, que podem ser adaptados ou reordenados indicando a direção para o sucesso. Pode-se assim dizer que é de inteira responsabilidade do gestor o sucesso ou fracasso pelo qual sua organização passa ou possa vir a enfrentar, uma vez que ele, conhecedor de inúmeras ferramentas de qualidade e capacitado a gerir pessoas, e essas respondendo a suas solicitações com rapidez e eficiência, ainda tendo suas ações pautadas na ética empresarial, não havendo qualquer -tragédia- externa à empresa, chegar a lugares que não seja todos resultados planejados.

Referências

ABRUCIO, F. L. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, edição comemorativa, v. 1, p. 67-74, 2007.

ARANTES, Aloysio Sergio de. **Padronização participativa nas empresas de qualidade.** São Paulo. Nobel, 1998.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagens Competitivas.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 4ª edição. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, R.S. da. **Contabilidade para iniciantes em ciências contábeis ou cursosafins.** São Paulo: editora SENAC São Paulo, 2010.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista eletrônica de administração** (Porto Alegre). Vol. 21. 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000100200&script=sci_arttext#B32. Visualizado em 29 de julho de 2023.

FRANÇA, Philip Gil. **Controle da administração pública, combate a corrupção, discricionariedade administrativa e regulação econômica.** 4ª edição. Editora Saraiva. São Paulo 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zEFnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=controle+na+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=WeMCbL7gg0&sig=Btz53FMbXdGkcyxYO27vTUDif4c#v=onepage&q=controle%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Visualizado em 31 de julho de 2023.

- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2003.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia Para administradores. A teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. 6ª reimpressão, São Paulo: EPU, 1982.
- MARCONI, M.A. ; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, Isabel; MORAIS, Georgina. **Auditoria interna - função e processo**. Ed. Áreas. 1998. Disponível em: <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/843/1/Auditoria%20interna.pdf>. Visualizado em: 07 de agosto de 2023.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da Administração**. Da Escola Científica à Competitividade em economia Globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. PIMENTA, Roberto. TAVARES, Elaine. **Novas ideias em administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.
- O'DONNELL, G. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. *Lua Nova*, São Paulo, n. 44, p. 27-54, 1998. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000266&pid=S0034-7590200800030000700038&lng=en. Visualizado em: 01 de agosto de 2023.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos. Uma Abordagem Gerencial**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito administrativo**. 28ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.
- SANO, Hironubo; ABRUCIO, Fernando Luiz. **Revista de administração de empresas. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo**. São Paulo. 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000300007&script=sci_arttext. Visualizado em 01 de agosto de 2023.
- SILVA, Ana Gabriela Lima da; SILVA, Jéssica Pereira; AÍMOLA, Juliana Carla; BERTELLI, Letícia Goulart; DONZELLI, Orivaldo. **A importância da análise contábil frente às tomadas de decisões**. *Diálogos em Contabilidade: teoria e prática (Online)*, v. 1, n. 3, edição 1, jan./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br>. Visualizado em 05 de abril de 2024.
- SILVA, A. C. R. **Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.
- TEIXEIRA, Maria de Fátima. **O Contributo Da Auditoria Interna Para Uma Gestão Eficaz**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) –Universidade Aberta, Coimbra, p. 142. 2006.

CAPÍTULO 12

COMPORTAMENTO INFORMACIONAL:

LEVANTAMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO A PARTIR DO ESTUDO DOS CLIENTES DE SEBOS E LIVRARIAS DO RECIFE

José Mateus Albuquerque dos Santos
Márcio Henrique Wanderley Ferreira

1. Introdução

A sociedade informacional desenvolve grandes estoques de informação que permitem o compartilhamento de conhecimento, informação e dados (Miranda, 2000). Diante dessa nova realidade, novas práticas surgem em paralelo a essa evolução social e mercadológica. As empresas otimizam processos com a implementação de novas tecnologias. Os gráficos, pesquisas de mercado, análise e captura de dados passam a ser considerados de extrema importância para a tomada de decisão e planejamento.

A Gestão da Informação no Brasil debate métodos e linhas de estudos que podem ser aplicados em diferentes cenários no mercado. É uma disciplina que vem se desenvolvendo principalmente no âmbito empresarial. Uma das características da Gestão da Informação é a multidisciplinaridade com outras ciências que possibilitam que os gestores utilizem e adaptem diferentes técnicas para mediar processos informacionais e usar a informação, seja por meio da tecnologia ou por modelos da Administração. Esse controle da informação deve subsidiar os processos decisórios e de inovação da empresa (Monteiro; Duarte, 2018).

Devido às grandes produções de informação, em curto espaço de tempo, surgem novas áreas de pesquisa e grupos de trabalho dentro da Ciência da Informação. Somando-se a Biblioteconomia, Arquivologia e a Documentação, a Gestão da Informação se direciona a estudar os processos informacionais e como a informação pode ser organizada, armazenada, recuperada e utilizada para a tomada de decisão e para a construção do conhecimento. Apesar de terem propósitos distintos, é fato que os campos da Ciência da Informação trabalham não só com os suportes de informação digitais, mas principalmente com os suportes físicos. Estes demandam mais planejamento para o armazenamento, produção, transporte e preservação.

Originado do papiro, os livros acompanharam a trajetória da humanidade e registraram grandes eventos históricos, mas além de serem objetos informacionais tradicionais, os livros são a representação de uma cultura. Há quem encare o livro como algo erudito e restrito aos letrados intelectuais, mas esses objetos guardam em cada linha os mais diversos conteúdos. Antigamente o livro não era produzido e pensado para todos os públicos, mas o mercado literário atual se preocupa com todos os grupos de clientes. Tal mudança de pensamento se dá pela compreensão da importância da prática da leitura para a construção da sociedade e o direito de acesso à informação e conhecimento que antigamente se restringia, desta forma, o mercado literário se adaptou, diversificando os gêneros, conteúdos, autores entre outros aspectos que fazem os acervos dos sebos e livrarias diversificados. Os livros para Araújo (2017, p.20) são:

Estático em formato e conteúdo, um livro pode despertar desejo ou repulsa; amor ou ódio; vontade de adquiri-lo, ou simplesmente, indiferença. Porém, uma vez despertado o amor, os demais sentimentos são totalmente aniquilados. O amor pelos livros dispensa explicações.

Os locais mais tradicionais para a compra de livros são as livrarias ou sebos. As livrarias são as principais fontes para a venda de livros do Brasil e os sebos são lojas tradicionais comumente conhecidas por seus produtos de segunda mão e valor acessível. De acordo com o buscador e mapa do google, entre o bairro da Boa Vista, no Recife, há uma concentração de aproximadamente 11 sebos com endereços registrados. A maioria dos sebos da Boa Vista estão localizados na histórica praça do sebo, um espaço que reúne diversos empreendimentos no centro comercial. Além da praça dos sebos, em alguns pontos da cidade do Recife as calçadas são cobertas de livros pelos vendedores/sebistas mais simples. Recife também possui filiais de grandes livrarias Brasileiras e livrarias tradicionais da cidade.

A gestão da informação será trabalhada por meio de um estudo de caso com o objetivo de criar uma lista de indicadores de desempenho, a partir do estudo e análise do comportamento do usuário e uso da informação dos usuários/clientes das livrarias e sebos do Recife para que esses estabelecimentos possam se desenvolver e alcançar melhores resultados. De acordo com Figueiredo (1985), a prática do estudo de usuário pode gerar generalizações e tendências, no entanto, os resultados são valiosos para os administradores que são os responsáveis por selecionar entre as diferentes propostas na literatura, a melhor que se adeque a realidade para capturar as necessidades e demandas dos usuários do serviço.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar o perfil de usuários dos sebos e livrarias do Recife, e desenvolver uma lista de indicadores de desempenho para o alcance de melhores resultados nessas organizações.

Motiva a realização deste estudo a ideia de trabalhar a gestão da informação nos sebos e livrarias do Recife nasceu primeiramente a partir das dúvidas de alunos do curso de Gestão da Informação da UFPE, a respeito das oportunidades de atuação como gestor da informação que surgiam em grupos de WhatsApp e em rodas de debates nas salas de aula. Apesar de não ser tão recente, mas por se tratar de uma área que aos poucos ganha espaço no mercado, é comum gerar questionamentos sobre a função de um gestor da informação, como ele pode trabalhar e como os conhecimentos da ciência da informação podem intervir em um cenário.

No caso especial dos sebos, eles são marcas registradas e históricas da cidade do Recife, já que de acordo com Cavaglieri e Eggert-Steindel (2009, p.57), “o primeiro estabelecimento destinado ao negócio de livros usados só foi registrado com o nome de “sebo” em 1953, na cidade de Recife”. Nos sistemas de comunicação, os sebos são lembrados no período de matrículas escolares da cidade, onde os responsáveis dos alunos buscam uma alternativa mais acessível para comprar os livros exigidos da escola. Porém, os sebos funcionam o ano todo como qualquer estabelecimento, e suas coleções extrapolam os livros de escola. Os sebos são cultura, memória, encontro e empreendimento, assim como as livrarias. Dessa forma é importante destacar a história da relação entre os livros impressos e a humanidade, considerando assim um dos principais objetos de informação e que aos poucos vem deixando de ser estudado devido aos avanços tecnológicos e as novas práticas da sociedade informatizada.

Pretende-se então trabalhar com técnicas do estudo do usuário, os sebos e livrarias do Recife para construir uma lista de indicadores de desempenho e evidenciar a importância desses estabelecimentos. Esses indicadores podem contribuir para o planejamento estratégico dos sebos e livrarias em seu desenvolvimento e ganho de mercado. Para os estudantes de Gestão da Informação da UFPE, é uma oportunidade para aplicar as fundamentações teóricas a respeito do usuário, ampliando os cenários de atuação.

2. Heranças do mercado literário no Brasil

A história do livro impresso se originou após o surgimento da escrita, com as tábuas de argila, depois o papiro e os pergaminhos até o surgimento da prensa no século XV possibilitando não só a escrita como a impressão. Essa evolução continua até os modernos e-books ou livros digitais (Araruna; Pinheiro; Carneiro, 2013). Além das técnicas para imprimir as palavras nas folhas, os livros ganharam novos significados com as impressões também de imagens. De acordo com Chartier (1998, p.10), as imagens foram adicionadas:

Ainda no Ocidente, a partir do fim do século XVI e início do XVII, a imagem inserida no livro está ligada à técnica da gravura em cobre. Vê-se então uma disjunção entre o texto e a imagem: para imprimir, de um lado, os caracteres tipográficos e, de outro, as gravuras em cobre, são necessárias prensas diferentes, duas oficinas, duas profissões e duas competências.

Conforme cenário descrito por Bessone (2009), os estudos referentes às técnicas de impressão, produção e organização dos livros se intensificaram no século XX, entre as décadas de 80 e 90 quando as pesquisas historiográficas passaram a estudar os livros como parte da história da cultura. Ao longo do tempo de toda a evolução da escrita, dos livros e a necessidade de armazenar documentos e outros objetos informacionais, os instrumentos para a organização desses livros foram sendo criados e aprimorados.

Abreu (2000) fez um estudo interessante sobre as práticas de leitura e o comércio de livros no Brasil colônia. Na época não se permitia a impressão e os livros eram encomendados na Europa. Sendo assim, a autora expõe em crítica, a precariedade do investimento em educação e letramento informal das pessoas da colônia. Apesar do controle da censura e dos altos custos de aquisição por trâmites de comércio exterior, os livros circulavam no Brasil e todo esse cuidado em controlá-lo no cenário apresentado por Abreu (2000), só reforça a importância do livro perante o desenvolvimento pessoal, social, político e cultural de um grupo.

A censura da época era rigorosa e controlava os títulos e quantidades de livros que eram solicitados, vindos de diversos cantos do mundo. A Real Mesa Censória, criada em Pombal em 1768, tinha o objetivo de restringir a aquisição de novos saberes, visto que os livros eram considerados perigosos por prover conhecimento (Araújo, 2017). Conforme Abreu (2000), da chegada da família real à independência, as solicitações por livro só aumentaram. O crescimento da população (parte vinda do exterior) foi um dos fatores que contribuíram para esse aumento de pedidos de livros. Um fato interessante comentado pela autora é que:

Embora o sistema de censura e fiscalização do transporte de livros fosse bastante rigoroso não foi capaz de impedir o acesso aos livros proibidos. Sabe-se, a partir do estudo dos autos de devassas,

que escritos como os de Mably, Raynal, Montesquieu, Rousseau, Voltaire estavam presentes em bibliotecas mineiras, baianas e cariocas desde o século XVIII (Abreu, 2000, p. 195).

Sobre as livrarias no período colonial, a pesquisa de Abreu (2000) indica que havia apenas duas livrarias na cidade do Rio de Janeiro, e com a chegada da corte, essa quantidade aumentou para dez no século XVII, mas para ela, é custoso acreditar que as vendas de livros se davam apenas pelos estabelecimentos comerciais (livrarias, farmácias e outras lojas).

Se o Rei cuidava para que a colônia não tivesse ideias emancipacionistas fomentadas pela instrução e pela leitura, os sujeitos que aqui viviam eram capazes de iniciativas variadas no sentido de tomar contato com a cultura letrada (Abreu, 2000, p. 199).

Em 02 de março de 1821, D. Pedro I decretou a liberdade dos livros e avançando para a revolução industrial, os livros e materiais impressos entraram em produção mais rápida e em massa, o que resultou na comercialização mais difundida (Araújo, 2017). As coleções de livros, prática considerada um hobby masculino, aumentaram as coleções públicas e particulares que passavam entre os herdeiros das famílias ou então eram vendidos a sebos ou leiloados pelas viúvas. Sobre essa memória coletiva e cultura, Araújo (2017, p. 28), complementa:

Viúvas, herdeiros, bibliotecas incendiadas e censuras bibliográficas compartilham características, conservam informações de experiências vividas, remetendo aos costumes de uma época, a acontecimentos que podem ser lembrados, reconstruídos.

As novas práticas de consumo se dão pelas transformações na forma de produzir e compartilhar conteúdo que refletem nas produções editoriais para os novos suportes de informação: computadores, smartphones e tablets (Gruszynski; Castedo, 2018). Tais mudanças moldam o mercado livreiro e as formas de disponibilizar os livros para a leitura. Com o exemplo de *Memórias Póstumas de Brás Cubas*, de Machado de Assis, publicado pela primeira vez em folhetim em 1880, Gruszynski e Castedo (2018, p. 243) refletem que:

As possibilidades materiais de publicação mudaram muito de lá para cá. Hoje, o personagem defunto circula em múltiplas plataformas, além dos livros impressos e dos e-books, ele está em audiolivros, quadrinhos, filmes e peças de teatro.

Os novos dispositivos refletem na cultura e uso social, em novas formas de interagir com os livros, diversificam o local que eles estão presentes, assim como alteram as formas de produção e comercialização (Gruszynski; Castedo, 2018). Manter os clientes assíduos em seus estabelecimentos é um desafio para sebos e livrarias, uma vez que o mercado também oferta formas digitais de leitura. Os suportes digitais são meios portáteis para leitura, transporte e armazenamento de e-books (livros digitais). Os e-books são formatos de fácil aquisição, menor custo e fácil armazenamento.

De acordo com Araruna, Pinheiro e Carneiro (2013), os eletrônicos existentes exclusivamente para a leitura de e-books se sobressaem aos outros equipamentos como computadores e celulares, pois investem em alta tecnologia para deixar a experiência dos usuários cada vez mais agradável. Os avanços tecnológicos e a melhor experiência de leitura, instiga a migração dos leitores dos suportes físicos para o digital. Além disso, ainda há a introdução dos áudios livros (audio book) no mercado literário.

De acordo com o Panorama do Consumo de Livro, realizado pela Nielsen BookData a pedido da Câmara Brasileira do Livro, publicado em dezembro de 2023, o mercado editorial, em 2023, teve 25 milhões de consumidores de livros. Os consumidores estão localizados predominantemente no sudeste e nordeste do Brasil. Ainda diante do desafio dos sebos e livrarias com as novas plataformas digitais, a pesquisa destaca também que os livros físicos foram os mais adquiridos pelos consumidores de livros (54%). Mesmo que os números pareçam favoráveis para o mercado do livro, o ponto crítico do mercado literário é a sobrevivência dos sebos. A grande cadeia de livrarias tem uma maior facilidade de prover meios de atrair clientes regulares, mas os sebos buscam formas inovadoras de permanecer ativos nas grandes cidades.

3. As multifacetadas e a problemática dos sebos no Brasil

Com a liberação do comércio literário no Brasil, os livros passaram a ser adquiridos por meios de catálogos ou leilões, com destaque nas vendas em livrarias ou sebos. Conforme exprime Delgado (1999, p. 53 apud Araújo, 2017, p.34):

A importância dos sebos está no fato de serem espaços que, além de possibilitarem um preço mais acessível para o livro, permitem que se encontrem ali edições esgotadas, já fora de circulação do mercado, bem como livros raros e coleções valiosas. Os sebos permitem, ainda, outras formas de negociação que as livrarias de livros novos não utilizam como troca e compra de livros.

Apesar de não haver registro preciso do surgimento do comércio de livros usados, Araújo (2017) aponta que o comércio de livros usados surgiu em 1800. O sucesso das livrarias e sebos se consolidaram a partir da boa relação entre os sebigistas e os clientes. Sebigistas ou alfarrabistas são termos geralmente usados para os proprietários de sebos. Além da boa relação com os clientes, a manutenção de um acervo atrativo chamava a atenção dos colecionadores e bibliófilos. Os livros raros são até hoje sedutores para os colecionadores:

O modus operandi de cada sebo é diferente, tudo é muito subjetivo e as variações são ilimitadas. O bom sebigista sabe conquistar o cliente, os produtos têm um preço justo; o mau, preocupa-se apenas em ganhar dinheiro, independente da satisfação do cliente. Assim é o mundo dos negócios. Os bibliófilos não costumam se arrepender do que compraram, apenas do que deixaram de comprar (Araújo, 2017, p. 36).

Apesar da historicidade e papel social e informacional dos sebos para a construção e preservação da cultura e conhecimento no Brasil, Cavaglieri e Steindel (2009, p. 56) expõem que:

Os sebos ainda são estabelecimentos pouco frequentados pelo cidadão brasileiro. Isto se dá um pouco pela própria cultura do brasileiro, que lê pouco e também, normalmente, pelo desconhecimento do que é um sebo e o que ele pode proporcionar para o crescimento moral e intelectual das pessoas.

Após o surgimento de novas tecnologias da nova sociedade da informação, em questão de tempo, o mercado literário passou para o meio digital. As compras de livros podem ser feitas pelos clientes em suas casas ou em qualquer lugar e os produtos são entregues onde eles desejam. Os livros digitais também são um impacto preocupante que gera várias discussões sobre a sobrevivência das livrarias, mas principalmente a permanência dos sebos no mercado literário. Os empreendedores de sebos precisam driblar e resgatar o espírito e a boa relação descrita por

Araújo (2017). Para isso, eles buscam formas de diversificar os produtos, o ambiente e a forma de vender seus produtos.

Retratados na pesquisa de Cavaglieri e Eggert-Steindel (2009) em Florianópolis, os sebos são importantes pontos de acesso à informação, conhecimento, lazer e evidenciam diversas atividades. A reportagem da Folha de Londrina sobre o Sebo Liderança no centro da cidade retrata a narrativa das maravilhas disponibilizadas por esses espaços. Fonte de itens raros que são preservados e repassados de geração em geração. O rico acervo se dá principalmente pelo olhar atento do proprietário para a curadoria de itens relevantes para seus clientes. É uma das características destacadas pela reportagem: a troca e circulação (Rosa, 2024).

Nem todos os sebos são lojas físicas e em locais físicos. Também são considerados sebos os vendedores que tem o asfalto como espaço para expor seus acervos. A revista Estado de Minas publicou a história de Odilon Tavares e José Horácio, dois dos sebistas que montaram seus sebos na calçada da Avenida do Contorno, em Belo Horizonte–MG (Parreiras, 2023). Em Recife, na Avenida Guararapes e em muitas ruas do centro da cidade também é possível encontrar sebos montados nas calçadas com um acervo diversificado.

Outra modalidade de Sebo, advindos da tecnologia, são os sebos virtuais ou as vendas por redes sociais e lojas na internet. Como forma de inovar e vencer os desafios do cenário da Covid-19, a Livraria e Sebo Horizonte relatou para a revista Estado de Minas que optou pelos meios digitais para continuarem com as vendas, seja por meio do site, conta do Instagram ou em uma loja online onde os sebistas e livreiros expõem a venda seus acervos chamada Estante Virtual (Parreiras, 2023). Assim como a Livraria e Sebo Planeta, criada por uma mãe e sua filha que além dessas plataformas, também usa o WhatsApp (Parreiras, 2023).

Os sebos podem ser mais do que apenas lojas de livros usados ou raros, mas podem ser um local de encontro, aprendizado e cultura. Alguns empreendedores identificaram essas características em suas lojas e tentaram conquistar os clientes pela boca e conforto. A revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios destaca o projeto do sebo Pura Poesia, do casal Gisele e Alexandre que, para atrair a clientela, procuraram fornecedores de drinks, outras bebidas, sorvetes e salgadinhos. Tudo inspirado na culinária italiana da Toscana. Além disso, promovem eventos literários e apresentações musicais, com o objetivo de promover conforto e aproximar cada vez mais os clientes (Freitas, 2023).

Há também os sebos que decidem inovar, deixam de ser apenas lojas e se transformam em ponto de encontro. O Projeto Draft publicou sobre o sebo carioca Casa 11, formado por mais de 100 sócios. O empreendimento é descrito como um local de reunião para discutir literatura. A Casa 11 também promove palestras e lançamentos de livros, com o objetivo de aproximar o cliente e fazê-lo com que se sinta bem no espaço (Marasciulo, 2023). O acervo também passa por curadoria, na tentativa de possuir exemplares diversos e atuais. Há também o papel social da Casa 11 a partir das doações de livros que não irão fazer parte do acervo. Ademais, o sebo é um exemplo de uma forma diferente de gestão, com mais de 100 sócios, um grupo de WhatsApp serve como ferramenta para reunir-se e tomar decisões em escala de trabalho flexível (Marasciulo, 2023).

Há também os sebos que desejam cultivar o lado afetivo de seus clientes. O portal de notícias G1 apresenta a história do Porão Café, um sebo em Brasília que expõe uma pequena coleção

de itens encontrados nos livros que chegam ao estabelecimento. Desde cartas, itens devocionais, dinheiro a documentos mais pessoais, os administradores selecionam alguns itens para serem expostos em um canto da loja como um pequeno museu coberto de histórias, muitas delas desconhecidas, mas que dão liberdade ao visitante de interpretar e imaginar a vida dos antigos donos dos achados (Holanda, 2023).

Essa é a visão multifacetada dos sebos. São estabelecimentos que oferecem obras raras, esgotadas, de valor acessível que facilitam o acesso à informação e cultura (Cavaglieri; Steindel, 2009). Além disso, os sebos são democráticos e se esforçam para serem considerados locais de encontro, sociabilidade e saber. São transgressivos em suas obras. Os sebos são locais de preservação da memória que também geram renda e movimentam a economia. Promovem a prática da reutilização e da valorização do antigo. Os sebos são capazes de atender diversos tipos de clientes. Jovens, adultos, colecionadores, estudantes, entre outros tipos de clientes. Eles conseguem ter suas necessidades supridas em algum sebo da cidade.

4. Paradigmas na Ciência da Informação nos estudos do usuário

Os primeiros estudos de usuário da informação estavam pautados como estudo de comunidade, objetivando levantar indicadores demográficos, sociais e humanos como subsídio para as bibliotecas (Araújo, 2010). Os pontos analisados no estudo de usuário foram evoluindo com o tempo e segundo Cunha (1982), eles foram assumindo uma postura analítica e avaliativa, porém esse assunto continuava a permear os cenários das bibliotecas e seus usuários.

De acordo com Araújo, os estudos de usuários nasceram:

a partir de uma demanda muito prática: conhecer o perfil de usuários reais e potenciais de bibliotecas para adequar as coleções e serviços visando a uma maior eficiência, na década de 1930, e conhecer os hábitos de busca e uso de cientistas, de forma a desenvolver melhores serviços de informação científica e tecnológica, na década de 1940 (Araújo, 2016, p. 63).

De acordo com Gasque e Costa (2010), a Conferência de Informação Científica da Sociedade Real e Conferência Internacional de Informação Científica, impulsionaram os primeiros estudos sobre o usuário após a década de 1940. Destaca-se nas pesquisas realizadas nas décadas de 50 e 60, levantadas pelos autores, a tendência de se ter como objeto de pesquisa a experiências dos cientistas nos canais de informação, a quantidade de fontes utilizadas, metodologias e resultados mais generalistas. Ademais, esses estudos envolviam contextos específicos voltados para as informações científicas e para a comunidade científica.

Já na década de 1970, as pesquisas questionavam os métodos a serem utilizados e a definição de um objeto de pesquisa para o estudo de usuário, como por exemplo, compreender as necessidades, transferência e os sistemas de informação até que foi considerado também a distinção entre os aspectos cognitivos e sociais da informação, assim como os sistemas formais e informais de informação (Gasque; Costa, 2010).

Quanto aos dados, produtos e requisitos da pesquisa, em 1980 os estudos do usuário adotaram o caráter positivista para a criação de “leis” recorrentes e universais de comportamento previsível que por meio de questionários, coletavam dados demográficos (sexo, idade, escolaridade, profissão) e algumas ações humanas com os objetos informacionais ou espaços físicos de

informação (Araújo, 2016). Com o passar dos anos, esse positivismo foi perdendo o lugar para formas alternativas com cognitivismo.

A respeito dos estudos tradicionais, eles buscaram:

traçar leis sobre as fontes de informação mais utilizadas pelas pessoas, os hábitos de frequência à biblioteca e aos sistemas de informação ou o índice de satisfação dos usuários, buscando medir esses comportamentos para a elaboração de leis que pudessem prever os comportamentos futuros. (Araújo, 2010, p. 27)

De forma geral, as pesquisas até meados da década de 80, estavam direcionadas ao paradigma tradicional, mas logo, as pesquisas foram se atrelando à subjetividade humana, construtivismo, usuários ativos, cognitivismo, individualidade sistêmica e a situacionalidade (Gasque; Costa, 2010). Desta forma, entende-se que a partir da década de 80, os estudos de usuários passaram a considerar o indivíduo em sua individualidade e cognitivismo, seu coletivo, assim como o contexto onde ele está inserido com uma abordagem mais social.

Mata e Pacheco (2021), encaram os estudos de usuários como recursos que no âmbito de constantes mudanças como a biblioteca, possibilitam a identificação das necessidades, anseios e mudanças relacionadas ao uso e apropriação da informação para prover serviços e produtos. Além da observação das necessidades, o estudo de usuário na ciência da informação aborda a busca e o uso da informação, assim como as unidades de informação (Mata, 2022). Ainda de acordo com a autora, no cenário brasileiro:

Os estudos de usuários da informação foram inseridos na matriz curricular dos cursos de pós-graduação em Ciência da Informação e, conseqüentemente, da graduação em Biblioteconomia a partir da década de 1970, mais recentemente, nos cursos de Gestão da Informação e Arquivologia (Mata, 2022, p. 41).

Os estudos de usuário, apesar de suas vertentes, têm como ponto de partida a necessidade informacional dos usuários ou o estado anômalo ao conhecimento, quando de alguma forma, percebe-se uma lacuna. A necessidade é encarada como força motivadora para a busca de novas informações, resultando em comportamentos e práticas de uma comunidade. Savolainen (2012) reuniu produções científicas de pesquisadores sobre o processo de busca de informação com o objetivo de concentrar os principais contextos de necessidade da informação. No fim, o autor reuniu três grupos de contextos: situação da ação, desempenho da tarefa e a dimensão do diálogo.

De forma geral, Savolainen (2012) condensou as diversas linhas de entendimento sobre situação da ação que levam a diversos nomes e etapas de onde pode ser considerado o ponto inicial desse fenômeno. A partir disso é possível interpretar que situações de ação representam as situações cotidianas dos indivíduos que despertam o interesse de sanar o vazio informacional detectado ou o desejo de ‘conhecer’.

O segundo contexto de certa forma se relaciona com o primeiro, porém, Savolainen (2012) destacou a corrente de pensamento onde a necessidade de informação surge a partir das tarefas dos indivíduos. Diferentemente das situações de ação, onde a área delimitada é ampla, o contexto de desempenho de tarefas enxerga o indivíduo em um processo de trabalho onde ocorrem problemas, onde há um objetivo, um fim e a partir da tarefa atribuída ou do problema que surgir, a necessidade de informação se manifesta e conseqüentemente é iniciado a busca. Se busca in-

formação não para “suprir a falta de algo ou desejo”, mas para adquirir “recursos” que resolvam o problema.

Por fim o diálogo. A dinamicidade do diálogo é movida por fatores comunicacionais onde o contexto individual se torna coletivo, uma ação entre dois interlocutores. Sobre esse contexto do diálogo, Savolainen (2012) explica que ele fornece uma diversidade de repertórios de fatores que influenciam as necessidades da informação durante a conversa por meio das perguntas, dos papéis dos indivíduos, termos utilizados e que vão modificando essas necessidades.

5. Comportamento informacional e a importância dos indicadores

O pesquisador Araújo (2020) possui diversos trabalhos sobre o estudo de usuários relacionados aos princípios da Ciência da Informação. O autor mencionado destaca 3 tipos de estudos específicos dentro da temática. São eles: o estudo de uso da informação, o estudo de comportamento informacional e o estudo de práticas informacionais. Enquanto o estudo de uso volta-se para o sistema de informação, os estudos de comportamento se dedicam ao sujeito e suas necessidades, buscas e usos. Já os estudos sobre as práticas informacionais se atentam aos significados culturais e identidade coletiva.

Essa perspectiva de Araujo (2020) representa o desenvolvimento do entendimento sobre as pesquisas de usuário dentro da Ciência da Informação. Inicia-se com o positivismo e funcionalismo (estudos de uso), aprimorando-se para o behaviorismo e cognitivismo (estudos de comportamento), até que os indivíduos foram compreendidos como parte de um meio social de alta influência, captados com os estudos de práticas.

Para compreender melhor a diferença entre o estudo de uso e os estudos de comportamento, as autoras Gasque e Costa (2010, p.26) distinguiram dois grupos de pesquisadores:

O primeiro, orientado para o uso de unidades de informação (bibliotecas, centros de informação, dentre outros). O segundo, voltado ao comportamento de comunidades específicas de usuários na busca da informação necessária às suas atividades.

Baseado nos estudos de uso de catálogo, Figueiredo (1994) lista alguns objetivos basilares que podem servir para qualquer estudo de uso da informação. Os objetivos ou os objetos da pesquisa do uso são: os usuários, as abordagens feitas pelo usuário, a finalidade de utilização, os tipos de informações encontrados e julgados úteis; e o desempenho do usuário. Essa ideia de Figueiredo (1994) também reforça o empenho do estudo de uso em compreender a interação entre o usuário da informação e alguma ferramenta. Essa ferramenta ou sistema, leva a um suporte que detém a informação que o usuário precisa. É uma característica dos estudos de uso que remonta os métodos tradicionais de estudo do usuário destacados por Araújo (2016): perfil do usuário e estudo dos serviços de informação.

Os autores Lira et al. (2007) propõem um modelo de processo de decisão do uso da informação formado por quatro estágios: a necessidade do uso da informação, a busca da informação, a decisão do uso da informação e a avaliação pós-uso da informação. De acordo com os autores o primeiro estágio se inicia com a necessidade de informação do usuário, que pode ser traduzido como a percepção de uma lacuna informacional ou uma necessidade de informação que precisa ser suprida e que pode ter sido alimentada por fatores internos, ou externos, situacionais do

indivíduo. Esse fenômeno é responsável por ativar os mecanismos de busca e decisão de uso do usuário.

A busca da informação é o segundo estágio do processo de Lira et al. (2007). Conforme os autores, seja por motivos pessoais ou por motivos profissionais, o processo de busca é iniciado para atender a necessidade informacional. No processo de busca interna, destacam-se as memórias dos próprios indivíduos que de algum modo são úteis para a resolução dos problemas. Caso contrário, outras fontes externas podem ser utilizadas, como por exemplo: cursos, sites na internet, livros e entre outros (Lira et al., 2007). Após reunir as informações provenientes da busca, os indivíduos assumem critérios que eles consideram importantes para realizar a seleção entre as opções encontradas.

De acordo com Lira et al. (2007, p. 76), o estágio 3, referente a decisão de uso da informação:

Para desenvolver este modelo, considerar-se-á a decisão do uso da informação pragmaticamente, ou seja, o usuário seleciona informações entre um grupo maior de informações que recebe ou acompanha, decidindo usá-las quando percebe uma relação significativa entre o conteúdo e o problema que tem em mãos.

Este exemplo de processo de decisão de uso da informação finaliza após a decisão de uso, pois de acordo com os autores, o último estágio consiste no ato de avaliar a satisfação do usuário. Busca avaliar se a informação utilizada gerou satisfação ou insatisfação. Os resultados desta avaliação impactam no processo de transmissão, ou seja, no compartilhamento dessa informação. Os autores ainda destacam que são utilizados critérios para avaliar que vão além do resultado da ação da informação, mas são considerados aspectos sobre todo o processo, o que pode gerar também a insatisfação. São avaliados a qualidade da informação, o processo da busca, a qualidade da fonte, a compreensão da informação entre outras características (Lira et al., 2007).

Os estudos de comportamento informacional foram se desenvolvendo em seguida aos estudos de uso da informação. O surgimento dos estudos sobre os usuários da informação data da década de 1930 a partir de estudos de uso das bibliotecas pela Universidade de Chicago. Expandiu os horizontes na década de 1980 com a abordagem cognitiva do “comportamento informacional” e posteriormente práticas informacionais (Araújo, 2017). De acordo com Gasque e Costa (2010), o termo “comportamento informacional”, surgiu a partir da retificação feita por Pettigrew, Fidel e Bruce (2001), no início dos anos 2000, identificando as seguintes três abordagens:

A primeira, cognitiva, que examina o comportamento do sujeito a partir do conhecimento, convicções e crenças que medeiam as percepções de mundo. A segunda, social, baseada nos significados e valores que as pessoas atribuem aos vários contextos. Finalmente, a abordagem multifacetada, que integra múltiplas opiniões para a compreensão do comportamento informacional. (Pettigrew; Fidel; Bruce, 2001 apud Gasque; Costa, 2010, p. 29)

Os estudos de comportamento informacional fornecem insumos importantes para os empreendimentos como os sebos, pois Mata (2022, p.48) explícita que:

O comportamento informacional auxilia no planejamento de programas e/ou ações de competência em informação em instituições diversas, uma vez que podem compreender melhor os processos ligados às necessidades, à busca e ao uso da informação conforme o contexto em que os indivíduos

estão inseridos, observando-se as potencialidades e fragilidades em referência aos processos informacionais, de maneira a elaborar conteúdos mais direcionados (Mata, 2022, p. 48).

O modelo de comportamento informacional, como descreve Araújo (2016), correlaciona o sujeito, as impressões dele e o mundo capturando realidades subjetivas. Essas impressões são os sentimentos, reações, opiniões e julgamentos deste usuário.

Contudo, existe a necessidade de definir métricas com o objetivo de monitorar dados, metadados, indicadores e afins. Esses mecanismos são intrínsecos às linhas de reflexão da ciência da informação, pois permitem quantificar e medir serviços e produtos. O conjunto desses dados dão insumos para a construção de informações que podem ser importantes para o desenvolvimento de qualquer organização. Em ambientes de incertezas e complexidades é necessário definir o que será medido para se pensar instrumentos que tornem possível essa medição.

De acordo com Pinto, Elias e Vianna (2014), no final da década de 1960, com influência da bibliometria e cientometria, a partir das leis de Lotka, Bradford e Zipf os estudos métricos desenvolveram aplicabilidades e ganhou definições em áreas interdisciplinares como a Ciência da Informação, se impulsionando ainda mais a partir de 1970 com os avanços tecnológicos e de informação, principalmente informação científica. De acordo com Navarro et al. (2021), indicadores relacionados a investimentos e despesas, em pesquisa e desenvolvimento, são um dos mais antigos na literatura, destacando-se em meados da década de 1960.

De acordo com a perspectiva de Rozados (2005, p.61) sobre a atividade de medir:

Medir objetos e eventos não é apenas uma necessidade científica, mas é dar significado à complexidade dos fenômenos naturais. Medir é uma atividade rotineira do ser humano e de sua interação com a natureza. Para que se possa realizar medições é condição fundamental a existência de métricas e instrumentos de trabalho adequados.

Diante disso, os indicadores se caracterizam como uma ferramenta de mensuração com a finalidade de avaliar e obter insumos de um determinado fenômeno para a tomada de decisão, sejam eles insumos qualitativos ou quantitativos (Rozados, 2004). No contexto de Navarro et. al. (2021), os indicadores se caracterizam com um conjunto de dados úteis para expor características importantes para serem monitorados como fraquezas, pontos fortes, riscos e entre outros.

Zahner (2021) reforça que este tipo de análise facilita a tomada de decisão e influencia o ganho de desempenho de uma organização, visto que, as decisões são tomadas com base em dados sólidos obtidos com mais clareza o que reduz as incertezas do processo. Contudo, os indicadores não podem ser utilizados de formas indiscriminadas e aleatoriamente em qualquer organização. Estar atento às demandas reais de um determinado contexto é crucial para o sucesso das ferramentas.

Rozados (2005) destaca a importância de conhecer o sistema ou a organização a ser gerenciada ao longo do tempo para assim poder definir os indicadores a serem utilizados. A metodologia para a criação de indicadores utilizada pelos autores Paixão, Lourenço e Cardoso (2007) em sua pesquisa no Departamento de Arquivo, documentação e informação do Tribunal de Contas, foi sustentada em cima dos princípios de universalidade, transparência e responsabilização. Todo o trabalho se iniciou a partir da identificação das atividades para definição de objetivos,

especificando os resultados a serem obtidos; logo após, a descrição das atividades e identificação de elementos para a criação de indicadores e estabelecimento de ferramentas para controle.

Então, a partir do estudo detalhado do contexto organizacional que estavam inseridos e necessidades identificadas, Paixão, Lourenço e Cardoso (2007) chegaram em 5 tipos de indicadores para serem utilizados: indicadores referentes aos serviços prestados, indicadores de acompanhamento de tarefas (prazo/execução), indicadores de custo, indicadores de satisfação dos clientes (qualidade) e indicadores de estratégias da organização. Desta forma, deve-se levar em consideração que:

Em geral, os processos decisórios levam em consideração informações de diversas naturezas, quais sejam, aquelas relacionadas a aspectos econômico-financeiros, de recursos humanos, tecnologia, produtos e serviços, orçamento, mercado, dentre outros (Pinto; Elias; Vianna, 2014, p. 135).

Os contextos mudam, são incertos e complexos, logo, essas mudanças precisam estar inseridas no processo decisório o que se faz necessário um estudo e mapeamento constantes dessas mudanças a fim de identificar como as organizações vêm se desempenhando ao longo do tempo. Desta forma, a riqueza dos indicadores, quando bem selecionados, estão naqueles que possibilitam o seu reuso constante, possibilitando a observação das mudanças.

Além disso, os indicadores devem possibilitar a comparabilidade e serem utilizados regularmente. Viabilizar a comparação permite ao gestor visualizar as características atuais de desempenho da organização que serão capturados a partir do uso regular dos indicadores (Rozados, 2005). Para Caldeira (2012 apud Zahner, 2021), um indicador adequado deve ser objetivo, calculável, deve possuir uma fonte de dados (onde ser coletado), deve ter frequência e polaridade.

Entre as diversas classificações de indicadores, os Indicadores de desempenho estão ligados aos sistemas de gestão de qualidade, pensar nas formas de gerir a organização para se adequar ao que os clientes necessitam, da mesma forma como avaliar o desempenho da organização. Para Rozados (2005), os indicadores de desempenho se debruçam sobre a satisfação dos clientes, qualidade do serviço e a tomada de decisão para tornar os serviços eficientes e eficazes.

Zahner (2021) define indicadores, chave de desempenho ou KPI, como medidas quantitativas focadas nos pontos críticos para o sucesso da organização. Os indicadores de desempenho são utilizados, como exemplifica Rozados (2005), para medir eficiência, eficácia, custos e produtividade. Ainda conforme o autor: “[...] indicadores nada mais são do que unidades que permitem medir – caso de elementos quantitativos, ou verificar – caso de elementos qualitativos, se estão sendo alcançados os objetivos ou as mudanças previstas” (Rozados, 2005, p. 62).

Desta forma, entende-se indicadores quantitativos aqueles que possuem como sua característica uma unidade de contagem. Indicadores qualitativos se preocupam com a avaliação da qualidade, como no caso dos indicadores de desempenho de satisfação (Rozados, 2005). Os indicadores de satisfação podem ser levantados periodicamente por questionários com os usuários a fim de avaliar as características de um serviço ou produto e a importância que esses usuários atribuem (Rozados, 2005).

De acordo com Pinto, Elias e Vianna:

Desde a Revolução Industrial até a Segunda Guerra Mundial, a Administração Científica e o surgimento da produção em massa, pela necessidade de controle, redução de custos e racionalização da produção, dentre outros fatores econômicos, fizeram surgir na avaliação de desempenho o paradigma do controle estatístico que fundamenta e influencia fortemente até o presente, em diversas áreas, certa visão de avaliação e de indicadores de desempenho (Pinto; Elias; Vianna, 2014, p. 136).

Como qualquer indicador, se demanda conhecimento dos sistemas a serem gerenciados para se adequar a uma organização. “Sejam quais forem as necessidades ou as características de cada organização, a avaliação de serviços é fundamental para o planejamento, como auxiliar na tomada de decisão e, principalmente, para a gestão da qualidade” (Rozados, 2005). No caso dos sebos, o principal insumo para a avaliação do desempenho das vendas, principal atividade dos sebos, são os clientes. A satisfação, necessidade, uso, comportamento e práticas dos clientes dos sebos podem gerar dados quantitativos e qualitativos para avaliar o desempenho.

Apesar da distinção entre quantitativo e qualitativo dos indicadores de desempenho, conforme Pinto, Elias e Vianna, no contexto da ciência da informação:

[...] uma adequada avaliação de desempenho em Ciência da Informação necessita focar, antes de mais nada, no usuário, particularmente no usuário cujo papel é decidir e gerir unidades de informação, por meio da identificação primária de seus objetivos e interesses, antes da produção de resultados métricos cuja aplicabilidade no contexto organizacional é muito limitada, por serem genéricos, portanto, aplicáveis a qualquer organização congênere em contextos semelhantes (Pinto; Elias; Vianna, 2014, p. 137).

Na pesquisa realizada por Briand et al. (2002), com participantes dos departamentos de documentação de diversas empresas sobre indicadores de desempenho e o serviço dos profissionais de informação, foram utilizados indicadores qualitativos a fim de avaliar: a qualidade das fontes, a satisfação dos candidatos e o valor agregado ao trabalho. Os autores se propuseram a pesquisar a qualidade das fontes com o objetivo de otimizar a busca para aumentar a relevância e diminuir o tempo. Desta forma, abordaram: o produtor, a descrição da área, o tipo e forma de informação, custo, precedência, entre outros.

Briand et al. (2002) avaliaram as fontes de informação os seguintes critérios: relevância, completude, precisão e confiabilidade. De maneira geral entende-se a relevância de uma fonte de informação como a capacidade que ela tem de atender a uma determinada demanda, já a precisão das fontes de informação o quão eficaz ela pode ser.

6. Procedimentos metodológicos

Quanto aos fins, esta pesquisa tem caráter descritivo, visto que se expõem os resultados obtidos que são os fatos observados a partir da análise do perfil dos clientes de sebos e livrarias do Recife.

Quanto à natureza, caracteriza-se como pesquisa de campo quali-quantitativa, pois foram coletados dados estatísticos sociodemográficos e dados a partir do cognitivo que buscam descrever o comportamento dos clientes dos sebos e livrarias. Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como estudo de caso e foi realizada no contexto dos sebos e livrarias da cidade do Recife, contendo uma lista de indicadores de desempenho que foram levantados a partir de um método de estudo do comportamento do usuário e uso da informação com os clientes.

As referências utilizadas foram pesquisadas na Base de Dados Referenciais de Artigos e Periódicos da Ciência da Informação (BRAPCI), base Scielo, ATTENA (repositório da UFPE) e acervos digitais em bases e repositórios de outras universidades do Brasil. Os termos utilizados na pesquisa foram: comportamento do usuário, estudo do comportamento do usuário, prática informacional, indicadores de desempenho, indicadores, uso da informação e entre outros termos também referentes a temática dos sebos, livrarias e história do livro e mercado livreiro no Brasil. Como autor basilar para os estudos de usuário, constam as contribuições de Carlos Alberto Ávila Araújo, autor do artigo ‘Os estudos em práticas informacionais no âmbito da ciência da informação’, publicado em 2020.

Esse referencial teórico forneceu auxílio na construção do instrumento eletrônico para a coleta de dados que foi desenvolvido utilizando o sistema de criação de formulários do Google (Google Forms), conforme roteiro disponível no Anexo A. O instrumento foi construído com duas propostas a partir da tabela criada por Araújo (2020) onde estabelecem as características dos paradigmas do estudo do usuário. A primeira perspectiva do questionário busca, a partir de dados sociodemográficos e de fontes de informação, abordar as questões de uso da informação dos clientes dos sebos da Praça do Sebo do Recife. Nesse contexto, os produtos de informação são os livros, revistas, quadrinhos e etc. Os dados sociodemográficos geram dados quantitativos passíveis de extração de indicadores. Para o comportamento, o formulário foi conduzido com questões a fim de trabalhar o cognitivo dos clientes, dando destaque às necessidades, lacunas e outros pontos das motivações de busca e uso.

A partir desses dois paradigmas do estudo do usuário, o formulário foi dividido em 4 seções a saber conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Estrutura de questionário de uso e comportamento do cliente

ESTRUTURA DE QUESTIONÁRIO	
TIPO DE DADOS	DADOS
Sociodemográficos	Gênero Idade Cor Estado civil Escolaridade Renda mensal Situação empregatícia
Motivacionais	Produto procurado Serviço procurado Motivo da busca Fatores externos de motivação
Busca de Informação e decisão	Frequência de busca Estado físico do produto Fonte de busca Critérios de escolha
Satisfação	Satisfação com o atendimento Satisfação com o produto Sugestão de melhoria

Fonte: Os autores (2024).

A primeira seção foi destinada à coleta de dados sociodemográficos traçando um perfil dos clientes respondentes. Em seguida as questões motivacionais que acionam a necessidade dos clientes para um determinado produto ou serviço. As questões relacionadas a serviços foram

acrescentadas porque foi identificado nas pesquisas de referências que, para se destacarem no mercado literário, alguns sebos e livrarias oferecem serviços de alimentação, serviços gráficos e entre outros. A terceira seção do questionário foi construída para busca de informação e decisão dos clientes e em seguida perguntas referente a satisfação.

A coleta de dados foi realizada a partir de uma amostragem por conveniência durante 04 dias, entre 28/02/2024 a 02/03/2024 com a disponibilização do formulário em grupos de estudantes de gestão da informação no WhatsApp e pessoalmente para pessoas declaradas clientes de sebos ou livrarias do Recife, assim como divulgação do link de acesso através do perfil pessoal no Instagram. A pesquisa também foi encaminhada para o perfil de um sebo no Instagram com mais de 10.000 seguidores para divulgação, mas não retornaram. No total, houve a contribuição de 33 respondentes. A pesquisa se limitou apenas às pessoas que costumam frequentar sebos ou livrarias da cidade do Recife.

O Google Forms foi selecionado para o questionário por facilitar a elaboração e distribuição da pesquisa no meio digital. Ele gera automaticamente gráficos com os percentuais das respostas, o que facilitou a filtragem dos dados, contudo, para dar ainda mais auxílio na análise e criação de gráficos e planilhas para a tabulação dos resultados coletados foi utilizado o Google Planilhas para os dados quantitativos.

A análise dos dados qualitativos de satisfação, por se tratar de respostas livres, eles foram categorizados a partir de características em comuns, seja por opiniões positivas ou por respostas que se assemelham, os grupos foram criados com palavras-chaves e variaram de acordo com as respostas dos participantes. A partir da organização dos dados em gráficos e tabelas foi possível fazer inferência sobre causas e consequências do que havia sido mapeado. Para a elaboração da lista de indicadores foram selecionados com base nos cálculos da pesquisa feita por Paixão, Lourenço e Cardoso (2007) que levantaram indicadores de desempenho a partir do estudo dos processos no Departamento de Arquivo, Documentação e Informação do Tribunal de Contas, porém foram adaptados aqui para o contexto dos sebos e livrarias do Recife que podem ser replicados para outras livrarias e sebos do Brasil.

7. Resultados e discussão

A pesquisa foi realizada com 33 respondentes frequentadores de sebos ou livrarias da cidade do Recife, sendo um grupo majoritariamente composto por mulheres (66,7%). O montante de 63,6% do grupo possui idade entre 21 e 35 anos, o que corresponde a 21 participantes, mas participaram pessoas de diversas faixas etárias: 6 pessoas entre 36 e 59 anos (18,2%), 5 pessoas até 20 anos (15,2%) e 1 pessoa acima de 60 anos (3%). A maioria se considera branca (42,4%) ou parda (48,5%). Sobre o estado civil do grupo 72,7% são solteiros.

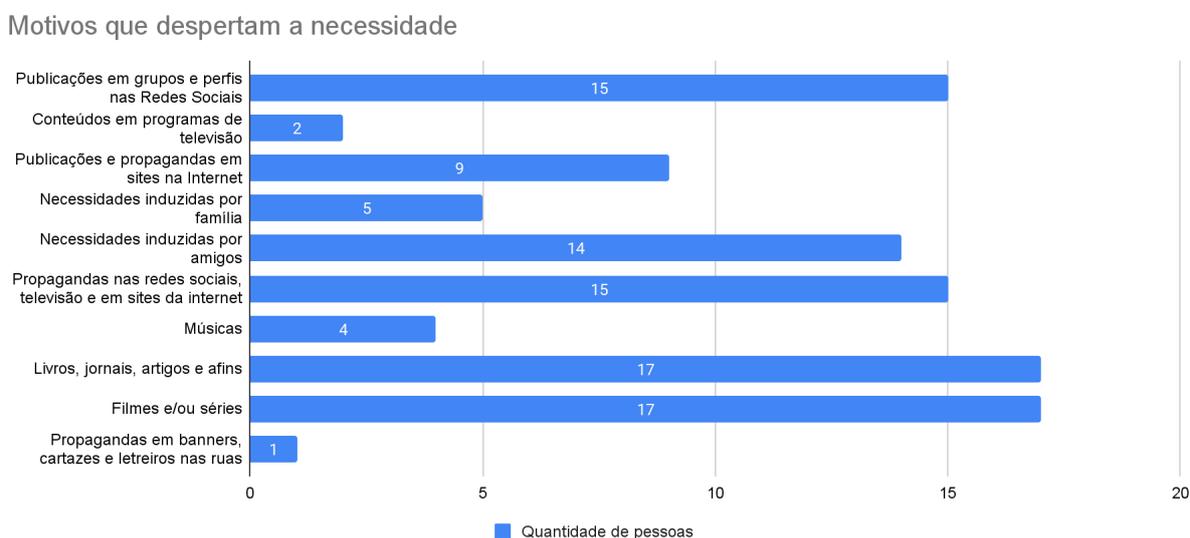
Dos participantes 63,7% concluíram o ensino superior. Essa porcentagem é a soma dos participantes com superior completo até a pós-graduação (completo ou incompleto). Referente a ocupação 66,6% possui algum vínculo empregatício, seja estagiário, jovem aprendiz e trabalho formal ou informal, mas 72% do grupo participante possui renda de até 2 salários-mínimos. Foi questionado também se eles tinham filhos, mas apenas 6 responderam que sim. A partir do

aparato geral do sociodemográfico dos participantes, a pesquisa seguiu com as motivações dos clientes, a busca de produtos, suas decisões e a satisfação.

7.1 As motivações dos clientes

De acordo com Lira et al, (2007), é de característica comum aos estudos dos usuários os aspectos cognitivos e afetivos e como são interferências no processo de busca e uso da informação, da mesma forma, considera-se as experiências individuais, atividade e criatividade do ser humano. As necessidades são movidas por fatores externos e internos que despertam o interesse em buscar algo capaz de suprir essa necessidade. Nesse sentido, foram apresentados alguns gatilhos de busca e questionado aos participantes quais seriam os 3 motivadores principais que despertam a necessidade para buscar os produtos ou serviços dos sebos e livrarias do Recife a seguir:

Gráfico 1 – Motivos que despertam a necessidades dos clientes



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Entre as respostas coletadas no gráfico 1, 4 motivos despertam a necessidade dos clientes dos sebos e livrarias. Destacaram-se as opções: Publicações, em grupos e perfis nas redes sociais (45,5%); Propagandas nas redes sociais, televisão e em sites da internet (45,5%); Livros, jornais, artigos e afins (51,5%) e Filmes e/ou séries (51,5%). O que ambos os motivos têm em comum é que eles podem ser encontrados facilmente no âmbito digital. Há diversos perfis disponíveis no Instagram, Facebook, Youtube e sites da internet sobre livros que podem despertar o interesse dos usuários ao adquirir um determinado item.

Os motivos apresentados despertam o interesse dos clientes dos sebos e livrarias do Recife que costumam adquirir livros em geral e de literatura, uma escolha que corresponde a 90,9% dos participantes. Outras escolhas entre os produtos e serviços apresentados se encontram no gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 – Itens que os clientes costumam adquirir



Fonte: dados da pesquisa (2024).

7.2 A busca de produtos e tomadas de decisões

Após a identificação de uma necessidade por informação, os indivíduos iniciam os processos de busca a fim de sanar a lacuna existente. Dentro desse processo, será necessário que eles tomem decisões e selecionem as informações que de acordo com critérios próprios se configurem como a melhor escolha. Dentro do contexto dos sebos e livrarias, os indivíduos são os clientes que buscam pelo produto desejado. Perguntou-se aos participantes quais seriam os 3 principais motivos que eles levam em consideração na hora de comprar ou contratar um serviço dos sebos e livrarias do Recife. Foram apresentados 10 fatores e o grupo fez as seguintes escolhas:

Tabela 2 – Fatores de decisão dos clientes de sebos e livrarias do Recife

POSIÇÃO	FATORES DE DECISÃO	%
1°	Valores dos produtos ofertados pelo sebo ou livraria	90,9%
2°	Estado Físico dos produtos que o sebo ou livraria oferece	57,6%
3°	Estrutura física e qualidade do atendimento do sebo ou livraria	42,4%
4°	Localização do sebo ou livraria	39,4%
5°	Valores dos serviços ofertados por sebos e livrarias	30,3%
6°	Qualidade dos serviços de alimentação ofertados pelos sebos e livrarias	15,2%
7°	Sugestões e indicações de sebos e livrarias	12,1%
8°	Design dos produtos ofertados pelos sebos e livrarias	6,1%
	Cardápio de café e restaurante ofertados pelos sebos e livrarias	6,1%
9°	Qualidade dos serviços gráficos e demais serviços ofertados pelos sebos e livrarias	0%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Devido à instabilidade do mercado financeiro no Brasil e o baixo poder de compra dos brasileiros, é evidente que o fator principal na tomada de decisão representa os valores dos produtos ofertados pelo sebo ou livraria. Se compararmos ambos os estabelecimentos, seria possível verificar que os valores das livrarias são consideravelmente mais caros que os sebos. Diante disso, já é um comportamento cultural dos brasileiros pesquisarem primeiramente pelo preço, depois pelo estado físico do produto e em paralelo considerando o local e a qualidade do atendimento.

Ademais, observa-se que o perfil do grupo é predominantemente de pessoas que recebem até 2 salários-mínimos, o que pode ser considerado baixo para custear as práticas de leitura. Guilherme Sobota (2023), através da Publishnews, consultou Vitor Tavares, diretor geral da Distribuidora e Livraria Loyola e sócio da Drummond Livraria para obter informações sobre a análise feita dos resultados do Panorama do Consumo de Livro, realizado pela Nielsen BookData a

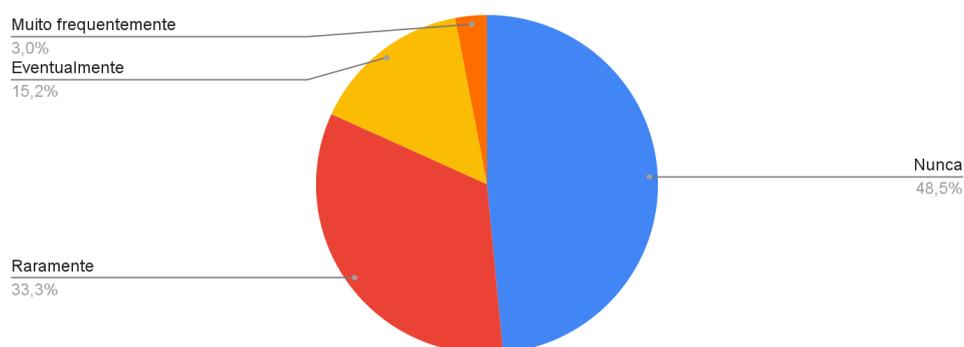
pedido da Câmara Brasileira do Livro, publicado em dezembro de 2023. A pesquisa do panorama apontou que as Classes C e B representam 82% de concentração de compradores e Vitor Tavares destaca que para essa população, os livros serão facilmente considerados caros e se para elas os livros são caros, provavelmente os outros produtos de cultura também serão.

Sobre o estado físico dos produtos, foi perguntado aos clientes participantes sobre o estado físico dos produtos que eles costumavam procurar nos sebos ou livrarias do Recife e 60,6% dos participantes indicaram que procuram itens de segunda mão e em bom estado. Indo mais além, complementamos com a pergunta sobre o estado físico dos produtos, desta vez não o que procuram mas o que realmente costumam comprar e o resultado não foi muito diferente: 51,5% dos participantes normalmente compram produtos de segunda mão e em bom estado. Isso reforça a importância do valor dos produtos, visto que os itens de segunda mão são de custo menor e, além disso, expõem, talvez, uma nova prática da sociedade na procura de livros e evidenciam a valorização dos produtos de segunda mão dos sebos e livrarias do Recife.

A pesquisa também mostrou que embora haja essa procura por produtos de segunda mão, quando se analisa os sebos como potencial fonte ou fornecedor, os dados não são satisfatórios para eles:

Gráfico 3 – Frequência de busca por serviços de café ou restaurante e outros

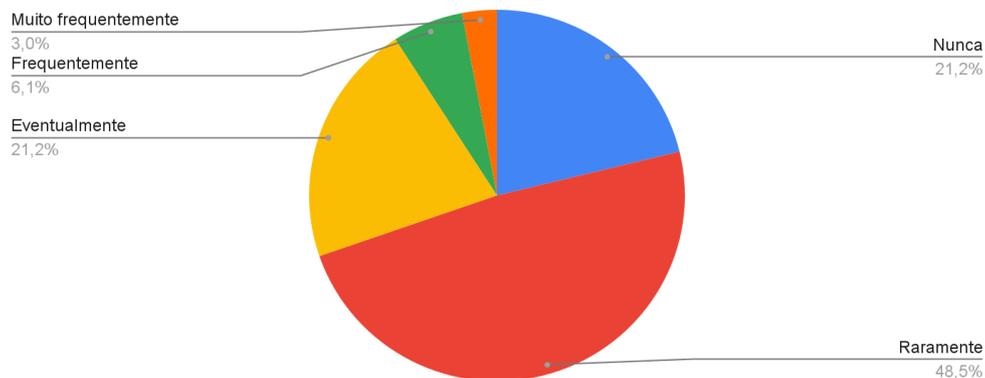
Frequência de busca por serviço de café ou restaurante, serviços gráficos ou outros serviços nos sebos de Recife



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Gráfico 4– Frequência de busca por produtos de leitura e de papelaria

Frequência de busca por produtos de leitura e papelaria nos sebos de Recife



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os gráficos 3 e 4 se complementam e representam que os sebos não são buscados pela maioria das pessoas. De forma mais específica, o gráfico 3 demonstra que nunca (48,5%) ou raramente (33,3%) as pessoas procuram serviço de café, restaurante ou outros serviços. No gráfico 4, nunca (21,2%) ou raramente (48,5%), os participantes procuram produtos para leitura ou de papelaria nos sebos do Recife.

As mesmas perguntas foram realizadas para o contexto das livrarias e o resultado foi mais diversificado e mais distribuído, contudo, prevalece que 57,6% dos entrevistados eventualmente frequentam as livrarias do Recife para buscar produtos para leitura ou de papelaria; e apenas 15,2% frequentemente visitam as livrarias para o mesmo fim. Os resultados para essas perguntas são justificadas quando são identificados o local onde os participantes adquirem com mais frequência os produtos de leitura e papelaria:

Tabela 3 – Local de aquisição de produtos de leitura e papelaria

POSIÇÃO	LOCAL DE AQUISIÇÃO DE PRODUTOS DE LEITURA E PAPELARIA	%
1°	Livrarias na cidade do Recife	33,3%
2°	Outras lojas online	30,3%
3°	Lojas de sebos e livrarias online	15,2%
4°	Lojas e perfis nas Redes Sociais	9,1%
	Sebos na cidade do Recife	9,1%
5°	Outros tipos de estabelecimentos	3,0%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

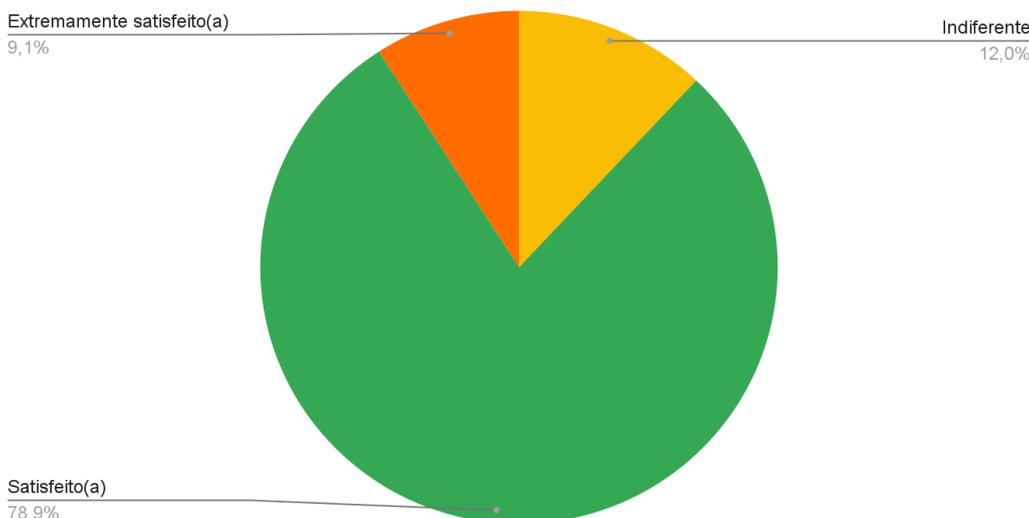
Ainda que nos resultados da tabela 4 as livrarias na cidade do Recife são apontadas como favoritas, observando somente a 2° e 3° posição, 45,5% dos participantes utilizam os canais de vendas online para a aquisição de produtos de leitura e papelaria. Se considerarmos as outras opções, esse percentual é ainda maior. É uma tendência cada vez mais real e consequência dos altos valores das lojas físicas e a comodidade das compras online. Tais resultados se repetem em outras análises e são argumentos utilizados nas discussões se sebos e livrarias físicas sobreviverão aos avanços tecnológicos.

7.3 A satisfação dos clientes

Dentro das pesquisas realizadas sobre indicadores de desempenho, uso e comportamento informacional, sempre são levadas em consideração a opinião dos clientes. Relaciona-se com os estudos de uso da informação no que tange a relação do usuário com o sistema de informação, isto é, entre os clientes e o estabelecimento. As ferramentas que esses estabelecimentos utilizam também são avaliadas. Em contrapartida, nos estudos de comportamento informacional, as questões cognitivas e opinativas dos usuários são avaliadas justamente para mapear os sentidos e destacar comportamentos individuais e coletivos. Ambas as vertentes são capazes de contribuir para o desenvolvimento e desempenho de uma organização.

Gráfico 5– Satisfação dos clientes com os produtos dos sebos e livrarias

Satisfação com os produtos de leitura e papelaria dos sebos e livrarias do Recife



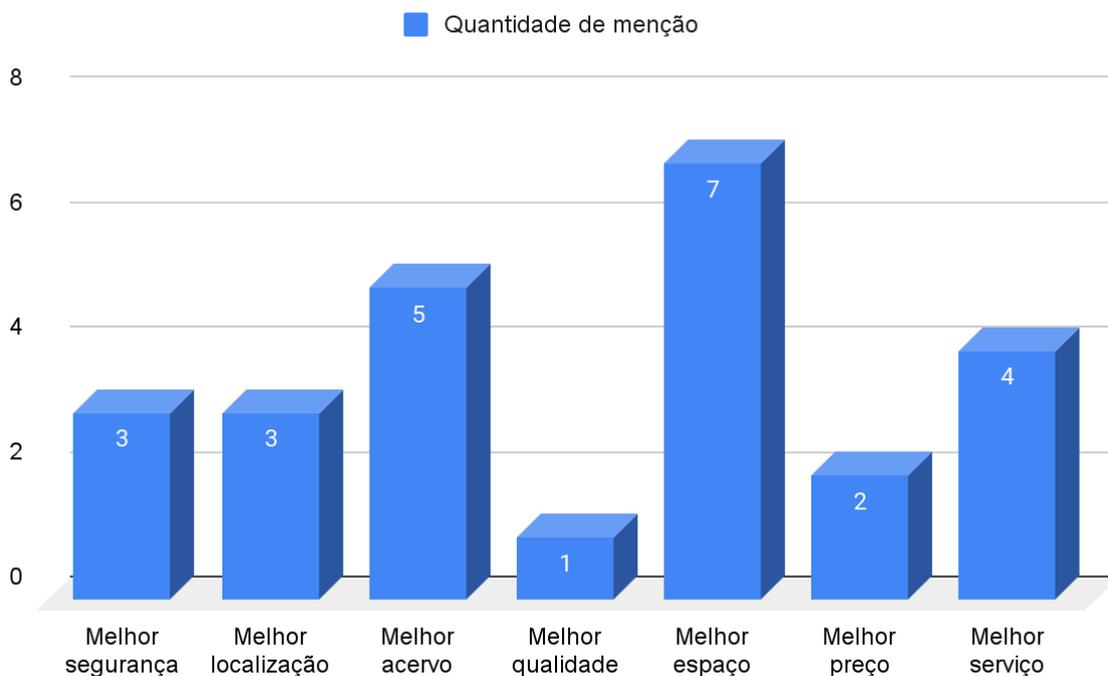
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Sendo assim, 54,6% dos participantes indicaram que os sebos ou livrarias do Recife conseguem muito frequentemente ou frequentemente atender às suas necessidades por produtos de leitura, papelaria e afins. Em complemento 36,4% indicaram que eventualmente livrarias e sebos atendem.

Além dos bons resultados sobre a capacidade dos sebos ou livrarias (quando procuradas) em atender as necessidades dos clientes, 78,9% deles alegaram satisfação e 9,1% estão extremamente satisfeitos com os produtos de leitura e papelaria adquiridos conforme mostra o gráfico 5. São indiferentes 12% dos participantes, mas não foram obtidos resultados negativos. Quanto aos serviços de café, restaurante e outros serviços os resultados também foram positivos: 45,5% de satisfação.

A última pergunta sobre satisfação foi a única não obrigatória e livre para respostas. Dos 33 participantes, 17 deixaram opinião. Foi solicitado aos participantes que se desejassem, sugerissem pontos de melhoria para os ambientes físicos dos sebos e livrarias na cidade do Recife. Alguns dos participantes responderam para um tipo específico de estabelecimento, os outros responderam considerando os sebos e livrarias do Recife em geral. As respostas livres foram lidas e a partir delas os termos foram extraídos e agrupados de acordo com seus conceitos, criando-se 7 categorias de sugestões de melhorias a partir da quantidade de menções referentes a esses termos a seguir:

Gráfico 6– Categorias a partir de sugestões de melhorias



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os clientes pediram melhor segurança nos locais dos sebos e livrarias, consequentemente, solicitaram também melhor localização. Alguns fizeram críticas sobre os espaços e acervos e solicitaram melhorias no serviço e nos preços. Como melhorias no espaço físico sugeriram que os sebos e livrarias dispusessem de locais para leitura e sistemas inovadores para atendimento, além de coisas básicas como organização, limpeza e conforto. Contudo, de forma mais específica, os termos que foram direcionados diretamente para os sebos do Recife foram: melhor segurança (2 participantes), melhor localização (3 participantes) e melhor espaço (2 participantes). As demais respostas foram para os dois estabelecimentos sem especificação.

7.4 Listas de indicadores de desempenho

Os resultados descritos na seção anterior têm o seu devido valor para o planejamento e desenvolvimento dos sebos e livrarias do Recife. Os dados e informações apresentadas são um pequeno reflexo de um público dentro do mercado literário.

Dentro da ciência da informação os indicadores podem ser considerados por si só, as informações como elas são. Contudo, na administração de um negócio, o controle efetivo demanda um monitoramento contínuo. Com base nas questões do formulário, das respostas e resultados encontrados, se criou uma lista de outros indicadores para o desempenho de livrarias e sebos do Recife. No questionário os clientes puderam expor opiniões sobre os sebos e livrarias do Recife. Houve sugestões de melhoria e reclamações referentes à segurança, atendimento, acervo e etc. Desta forma, foram selecionados os seguintes indicadores:

Tabela 4 – Lista de indicadores de desempenho

Indicador	Cálculo	Descrição
Taxa de conversão de vendas	$\frac{A}{B} \times 100$ = taxa de conversão A= número de vendas realizadas B= número de visitantes	O indicador pode ser utilizado para medir a taxa de efetivação de vendas. Desto dos sebos e livrarias, ele pode ser utilizado de forma geral ou específico para medir taxa de conversão de: <ul style="list-style-type: none"> • Venda de livros; • Venda de quadrinho; • Venda de cafés e bebidas; • Venda de refeições; • Entre outros;
Taxa de conversão de estoque	$\frac{A}{B} \times 100$ = taxa de conversão A= número de unidades de um item vendidos B= número de unidades do item ofertado	O indicador pode ser utilizado para medir a taxa de efetivação de vendas de um item comparado ao que estava sendo ofertado.
Taxa comparativa mensal ou anual de vendas	$\frac{A}{B} \times 100 - 100$ = aumento ou queda A= número de vendas do mês ou ano atual B= número de vendas do mês ou ano anterior	O indicador pode ser utilizado para medir a situação comparativa mensal das vendas, ou seja, se houve aumento ou queda nas vendas. A mesma fórmula pode ser utilizada anualmente. Desto dos sebos e livrarias, ele pode ser utilizado de forma geral ou específico para medir taxa de comparativa de: <ul style="list-style-type: none"> • Venda de livros; • Venda de quadrinho; • Venda de cafés e bebidas; • Venda de refeições; • Entre outros.
Taxa comparativa mensal ou anual de visitas	$\frac{A}{B} \times 100 - 100$ = aumento ou queda A= número de visitantes do mês ou ano atual B= número de visitantes do mês ou ano anterior	O indicador pode ser utilizado para medir a situação comparativa mensal da quantidade de visitantes, ou seja, se houve aumento ou queda no número de frequentadores. A mesma fórmula pode ser utilizada anualmente.
Taxa de reclamações resolvidas	$\frac{A}{B} \times 100$ = taxa de reclamações resolvidas A= reclamações resolvidas B= reclamações abertas	O indicador pode ser utilizado para medir a taxa de reclamações resolvidas dos sebos e livrarias do Recife. Ele pode ser utilizado de forma geral ou específico para medir taxa de reclamação resolvidas de: <ul style="list-style-type: none"> • Reclamação do produto; • Reclamação de serviço; • Reclamação de limpeza; • Reclamação de estrutura da loja; • Reclamações de segurança; • Entre outros.
Taxa de satisfação	$\frac{A}{B} \times 100 = \text{taxa de satisfação}$ A= número de elogios B= número de atendimentos	O indicador pode ser utilizado para medir a taxa de reclamação dos clientes dos sebos e livrarias do Recife. Ele pode ser utilizado de forma geral ou específico para medir taxa de satisfação com: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com o produto; • Satisfação com o serviço; • Satisfação com a limpeza; • Satisfação com a estrutura da loja; • Entre outros.
Taxa comparativa mensal ou anual de reclamações ou satisfação	$\frac{A}{B} \times 100 - 100$ = aumento ou queda A= número de reclamações ou elogios do mês ou ano atual B= número de reclamações ou elogios do mês ou ano anterior	O indicador pode ser utilizado para medir a situação comparativa mensal da quantidade de reclamações ou de satisfação, ou seja, se houve aumento ou queda no números. Ele pode ser utilizado de forma geral ou específico, assim como comparado anualmente.

Fonte: dados da pesquisa (2024)

Os 7 indicadores apresentados são simplórios mas são destinados a pontos específicos e essenciais para a administração de sebos ou livrarias. Eles podem ser utilizados de forma geral, mas cada sebo e livraria possuem necessidades e desafios, logo, os indicadores apresentados são flexíveis. A base de cálculo pode ser a mesma, mas os gestores podem mudar o produto a ser medido.

Os indicadores de taxa de reclamações resolvidas e taxa de satisfação, assim como a taxa comparativa desses indicadores de processo refletem um pouco da satisfação dos clientes dos sebos e livrarias. Sobre eles, não basta identificar a porcentagem que é a proposta dos indicadores da lista, mas os estabelecimentos devem registrar em concretude os motivos para elogios e reclamações, isto é, o que traz satisfação ou insatisfação para os clientes, pois não há planejamentos para desenvolvimento apenas com dados quantitativos. Os clientes são a principal fonte de informação para a empresa.

Por outro lado, os indicadores de taxa de conversão de vendas e de estoque, a taxa comparativa mensal ou anual de vendas e a taxa comparativa mensal ou anual de visitas são indicadores voltados para o produto dos sebos e livrarias. São indicadores operacionais que mapeiam a porcentagem de vendas e de visitas. Para que os indicadores se caracterizem como indicadores estratégicos eles precisam ser de longo prazo, serem adotados no processo de tomada de decisão executiva e estarem ligados a objetivos e metas de cada sebo e livraria, contudo, a taxa de conversão de vendas e a taxa comparativa de visitas podem ser consideradas os dois indicadores listados de maior valor para esses estabelecimentos.

Esses 2 indicadores estratégicos estão interligados. A taxa comparativa mensal ou anual de visitas tem o objetivo de medir a quantidade de frequentadores dos sebos e livrarias e com a taxa de conversão de vendas os gestores podem detectar a quantidade de visitantes que efetuaram uma compra no estabelecimento. Cabe aos gestores de cada estabelecimento identificar os fatores de impactos que causam o aumento ou a queda nos resultados. Em caso positivo, deve-se criar estratégias para que a porcentagem de vendas e de visitas venha a aumentar. Para o caso em que a comparação resulte em uma queda é de extrema importância e urgência que os pontos negativos sejam revelados para que a estratégia esteja voltada para a resolução do problema encontrado.

8. Considerações finais

O ato da leitura foi condição primordial no desenvolvimento de diferentes aspectos da humanidade. O livro possibilitou o compartilhamento de conhecimentos importantes para a educação, tecnologia, história e desenvolveu o que a sociedade considera como política e cultura. Esse instrumento formado por papel, couro, tinta, impressões e que transmite palavras e significados conseguiu sobreviver às consequências que ameaçavam a sua existência. Estão agrupados e entocados nas prateleiras de sebos e livrarias.

Os sebos em especial são símbolos ainda mais fortes da resistência, tradição e ao mesmo tempo são transgressores. Apesar das pesquisas apontarem a diminuição de frequentadores, os sebos conseguem se reinventar sem perder o que há de melhor: o acervo. Afinal, produtos de segunda mão ganham destaques diante do cenário econômico e ambiental do Brasil. Em contrapartida, após o advento da tecnologia, tem-se notado o desenvolvimento de novos objetos de informação e os livros passaram a ser arquivos digitais. Os e-books são mais baratos, mais fáceis de armazenar, preservar e transportar. Podem ser lidos por computador, celular, tablets ou aparelhos eletrônicos voltados para a leitura.

De fato, a facilidade das lojas on-line impactou nas vendas dos livros físicos em livrarias e sebos. Embora isso tenha acontecido, o mercado literário de livros e sebos do Recife precisa apreender as novas oportunidades no mercado online para melhorar seus negócios. Na realidade, os administradores precisam conhecer o negócio que eles administram e a principal fonte de informação são os clientes.

Apesar da simples amostragem, os resultados possibilitaram visualizar os consumidores do mercado literário do Recife. São predominantemente mulheres, jovens, empregados, sem filhos e solteiros. Ademais, não costumam frequentar sebos, consomem mais livros literários em

geral e procuram por produtos de segunda mão, pois avaliam o preço, qualidade e a loja, mas acabam comprando na internet. São esses clientes que os sebos e livrarias do Recife precisam atender e para isso se faz necessário estratégias e mapeamento regularmente.

A ferramenta que poderá ser utilizada para o mapeamento são os indicadores de desempenho. Por serem simples, os indicadores de desempenho podem ser utilizados para medir o desempenho desses estabelecimentos, atividade que um Gestor da Informação poderá executar e espera-se que as informações apontadas sejam de rico valor para os sebos e livrarias do Recife.

Desta forma, conclui-se que o objetivo de analisar o perfil de usuários dos sebos e livrarias do Recife para desenvolver uma lista de indicadores de desempenho para que esses estabelecimentos alcancem melhores resultados foi atingido. Apesar da amostragem pequena, o questionário foi bem aceito e auxiliou no mapeamento desse perfil de usuário/cliente e deu auxílio na listagem de indicadores básicos que podem contribuir com o planejamento estratégico para o aumento do desempenho dos sebos e livrarias no mercado literário. Os sebos e livrarias podem se apropriar do roteiro de formulário e adaptar para a realidade em que eles se encontram. Podem adaptar e moldar também a lista de indicadores levantados. Para a coleta das informações, eles podem disponibilizar totens nos locais físicos para análise constante da satisfação dos clientes ou podem compartilhar o instrumento de coleta por grupos de clientes e em seus perfis nas redes sociais.

Referências

ABREU, M. **O REI E O SUJEITO—considerações sobre a leitura no Brasil Colonial**. Convergência Lusíada, v. 15, n. 17, p. 189-201, 30 dez. 2000. Disponível em: <https://convergencia.emnuvens.com.br/rcl/article/view/868>. Acesso em: 02 de março de 2024.

ARARUNA, W. F.; PINHEIRO, A. C. L.; CARNEIRO, G. B. **A influência dos livros digitais no acesso a informação: uma comparação entre o livro digital e o impresso**. Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v. 3, n. 2, 2013. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/#/v/248131>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2024.

ARAÚJO, C. A. A. **Abordagem interacionista de estudos de usuários da informação**. Ponto de acesso, Salvador, v.4, n.2, p.2-32, set.2010. Disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/3856/3403>. Acesso em: 13 de outubro de 2022.

ARAÚJO, C. A. V. Estudos de usuários da informação: comparação entre estudos de uso, de comportamento e de práticas a partir de uma pesquisa empírica. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 61-78, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/41582>. Acesso em: 15 set. 2022.

ARAÚJO, C. A. A. Os estudos em práticas informacionais no âmbito da Ciência da Informação. In: ALVES, E. C. **Práticas informacionais: reflexões teóricas e experiências de pesquisa**. João Pessoa: UFPB, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/41734>. Acesso em: 13 out. 2022.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. **O que são “práticas informacionais”?**. Informação em Pauta, Fortaleza, v. 2, n. Especial, p. 217-236, out. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/20655>. Acesso em: 16 de jun. 2022.

ARAÚJO, A. F. **Rubens Borba de Moraes e José Mindlin: bibliofilia como patrimônio informacional.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Federal de Pernambuco. Recife, p. 112, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/25239>. Acesso em: 05 de março de 2024.

BESSONE, T. **A história do livro e da leitura: novas abordagens.** Floema, n. 5 A, p. 97-111, out. 2009. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/floema/article/view/1758>. Acesso em: 07 de março de 2024.

BRIAND, Bénédicte; BUFFETEAU, Annie; CUDELOU, Jean-François; DROUET, Claire; MANGETO, Annie; PAILLARD, Marie-Danièle; REGNAULT, Madeleine. **Indicateurs de Performance des Services Documentaires; l'expérience d'un groupe de professionnels de l'information.** Documentaliste-Sciences de l'Information, Paris, v. 39, n. 1-2, p.26-33, 2002. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2002-1-page-26.htm#pa34>. Acesso em: 03 de dezembro de 2023.

CAVAGLIERI, M.; STEINDEL, G. E. Um lugar para observar, conversar, ler, comprar-livros e outros suportes de informação e lazer: uma análise dos sebos da cidade de Florianópolis. Inf. & Soc, v. 19, n. 3, p. 55-64, 2009.

CHARTIER, R. **A aventura do livro: do leitor ao navegador.** 1999. Tradução Reginaldo Carmello Corrêa de Moraes. São Paulo: UNESP e Imprensa Oficial SP, 1998.

CUNHA, Murilo. **Metodologias para estudo dos usuários de informação científica e tecnológica.** Rev. Bibliotecon. Brasília, v. 10, n. 2, p. 5-19, jul./dez. 1982. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rbbsb/article/view/30334>. Acesso em: 13 de outubro de 2022.

FIGUEREIDO, N. M. **Estudo de uso e usuários da informação.** Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), V. 1, N. 1, P. 01-154, junho 1994. Disponível em: <http://livroaberto.ibict.br/handle/1/452>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2024.

FREITAS, Aline. **Casal transforma hobby em negócio, com sebo que também é cafeteria e sorveteria.** 2023. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/google/amp/ideias-de-negocios/noticia/2023/04/casal-transforma-hobby-em-negocio-com-sebo-que-tambem-e-cafeateria-e-sorveteria.ghml>. Acesso em: 04 de março de 2024.

GASQUE, K. C. G. D.; COSTA, S. M. DE S.. **Evolução teórico-metodológica dos estudos de comportamento informacional de usuários.** Ciência da Informação, v. 39, n. 1, p. 21-32, jan. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652010000100002>. Acesso em: 10/12/2023.

GRUSZYNSKI, A. C.; CASTEDO, R. S. **A materialidade do livro na contemporaneidade: imbricamentos entre imediação e hipermediação.** INTERIN, v. 23, n. 1, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/179809>. Acesso em: 03 de março de 2024.

HOLANDA, Rafael. **Dinheiro, documentos, recadinho apaixonado: Sebo no DF cria mural com itens deixados dentro de livros.** 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/google/amp/df/distrito-federal/noticia/2023/12/15/dinheiro-documentos-recadinho-apaixonado-sebo-no-df-cria-mural-com-itens-deixados-dentro-de-livros.ghml>. Acesso em: 04 de março de 2024.

LIRA, W. S. et al.. **Processo de decisão do uso da informação.** Perspectivas em Ciência da Informação, v. 12, n. 2, p. 64-80, maio 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/BBWspNFqGS-bjNRn6kHBkPyF/?lang=pt#>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2024.

- MARASCIULO, Marília. **Um sebo com mais de 100 sócios**: através dos livros, a Casa 11 investe no sonho coletivo de construir uma sociedade mais crítica e justa. 2023. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/um-sebo-com-mais-de-100-socios-atraves-dos-livros-a-casa-11-investe-no-sonho-coletivo-de-construir-uma-sociedade-mais-critica-e-justa/>. Acesso em: 04 de março de 2024.
- MATA, M. L. **Estudos de comportamento informacional e de práticas informacionais para o desenvolvimento da competência em informação**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 27, n. 2, p. 37-57, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/40062>. Acesso em: 13 de out. de 2022.
- MATA, M. L.; PACHECO, C. G. **Estudo de usuário da informação**: uma investigação sob o prisma dos estudantes de graduação da universidade federal do espírito santo. Informação@Profissões, v. 10, n. 3, p. 85-102, 2021. DOI: 10.5433/2317-4390.2021v10n3p85 Acesso em: 13 out. 2022.
- MIRANDA, A. B. **Sociedade da informação**: globalização, identidade cultural e conteúdos. Ciência da Informação, v. 29, n. 2, 2000. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/17126>. Acesso em: 26 set. 2022.
- MONTEIRO, S. A.; DUARTE, E. N. **Bases teóricas da gestão da informação**. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, v. 9 n. 2, n. 2, p. 89-106, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/105711>. Acesso em: 26 set. 2022.
- NAVARRO, M. M.; et al.. **Propuesta de indicadores integradores para la autoevaluación de entidades de ciencia, tecnología e innovación**. Bibliotecas. Anales de Investigación (Cuba), v. 17, n., 2021. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/#/v/164891>. Acesso em: 11 de janeiro de 2024.
- PAIXÃO, J. C.; LOURENÇO, A.; CARDOSO, C. **Indicadores de desempenho em serviços de documentação, informação e arquivos: Uma experiência**. Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas–E-Journals, p.01-08,2007. Disponível em: https://core.ac.uk/display/276550012?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1. Acesso em: 07 de março de 2024.
- PARREIRAS, Ana. **Livraria e Sebo Horizonte**: 25 anos de história e raridades no Centro de BH. 2023. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/pensar/2023/09/04/interna_pensar,1556918/livraria-e-sebo-horizonte-25-anos-de-historia-e-raridades-no-centro-de-bh.shtml. Acesso em: 04 de março de 2024.
- PARREIRAS, ANA. **Literatura na calçada: a história do sebo de Odilon e José Horário**. 2023. Disponível em: <https://www.em.com.br/pensar/2023/11/amp/6662237-literatura-na-calçada-a-historia-do-sebo-de-odilon-e-jose-horario.html>. Acesso em: 04 de março de 2024.
- PARREIRAS, Ana. **Mãe e filha se unem para manter sebo no Maletta há 18 anos**. 2023. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/pensar/2023/08/10/interna_pensar,1544136/amp.html. Acesso em: 04 de março de 2024.
- PINTO, A. L.; ELIAS, E. D.; VIANNA, W. B.. **Requisitos para métricas em arquivos**: critérios específicos para arquivometria. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 19, n. 3, p. 134–148, jul. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/1726>. Acesso em: 07 de janeiro de 2024.
- ROSA, Camila. **Literatura permanente: a vida secreta no sebo**. 2023. Disponível em: https://www.folhadelondrina.com.br/folha-2/literatura-permanente-a-vida-secreta-no-sebo-3235606e.html?_amp. Acesso em: 04 de março de 2024.
- ROZADOS, H. B. F. **Indicadores como ferramenta para gestão de serviços de informação tecnológica**. Tese de Doutorado, Doutorado em Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio Grande

do Sul-UFRGS, p. 239. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/5668>. Acesso em: 07 de março de 2024.

ROZADOS, H. B. F. **Uso de indicadores na gestão de recursos de informação.** , p. 60-76, . DOI: 10.20396/rdbci.v3i1.2054 Acesso em: 21 nov. 2023.

SOBOTA, Guilherme. **Panorama do Consumo de Livros pode ajudar a definir novas estratégias, dizem profissionais do setor editorial.** 2023. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2023/12/21/panorama-do-consumo-de-livros-pode-ajudar-a-definir-novas-estrategias-dizem-profissionais-do-setor-editorial>. Acesso em: 19 de março de 2024.

SAVOLAINEN, R. **Conceptualizing information need in context.** Information Research, Lund, v. 17, n.4, 2012. Disponível em: <http://InformationR.net/ir/17-4/paper534.html>. Acesso em: 27 abr. 2022.

ZAHNER, H. K. (2021). **Aplicação do conceito de KPI no ensino de matemática.** Dissertação de Mestrado, Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional – PROFMAT, Curso de Matemática, Universidade Federal de Rondonópolis – UFR, MT, 112p. Disponível em: <http://ri.ufmt.br/handle/1/3799>. Acesso em: 07 de março de 2024.

CAPÍTULO 13

UNINDO FORÇAS: COMO A SEGURANÇA PSICOLÓGICA E A SUSTENTABILIDADE SOCIAL PODEM IMPULSIONAR O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Fabiana dos Santos Lima
Daniel Felipe Victor Martins
Maurício Mendes Boavista de Castro

1. Introdução

Em tempos líquidos onde as organizações públicas precisam lidar com cenários cada vez mais desafiadores em face da dinamicidade e complexidade do mercado, das organizações, do uso de novas tecnologias, da adaptabilidade às novas demandas e processos (Edmondson e Bransby, 2023), a gestão de pessoas tem um papel fundamental, qual seja, o de promover práticas flexíveis para o desenvolvimento socioambiental sustentável das organizações, com intuito de otimizar os recursos e melhorar a qualidade dos serviços públicos.

E a única coisa que impede uma instituição de ser bem sucedida em relação aos seus colaboradores, é a forma que ela trabalha a segurança psicológica dos seus membros, conforme já identificado nos resultados de alta performance demonstrado por Bergmann e Schaeppi (2016). Daí, a importância da promoção da segurança psicológica no ambiente laboral de formas sustentável, para que as pessoas estejam engajadas (Kahn, 1990) sintam-se estimuladas a participar da gestão de mudanças e riscos (Schein, 1992), e principalmente, de assumir riscos interpessoais (Edmondson, 1999) para a consecução dos objetivos organizacionais, especialmente nos contextos voláteis em que vivemos.

Na literatura, tem sido abordada a segurança psicológica relacionada à responsabilidade, criatividade, a liderança, a aprendizagem, a eficácia da equipe, ao clima e a cultura organizacional, entre outros desdobramentos (Van de Vem, 1986; Baer e Frase, 2003; Subramaniam e Youndt, 2005; Hofstede *et al.*, 2010; Yang, 2012; Edmondson e Lei, 2014; True *et al.*, 2014; Malhotra *et al.*, 2017; Thompson, 2017; Curado *et al.*, 2018; Andersson *et al.*; 2020; O'Donovan e McAuliffe 2020; Romney, 2020; Shaid e Din, 2021; Higgins *et al.*, 2022).

No entanto, desde as primeiras publicações, observa-se uma lacuna, que não há uma interlocução do contexto de segurança psicológica com a sustentabilidade social dentro das organizações públicas, de forma a viabilizar seu crescimento ou até a própria sobrevivência da instituição frente à necessidade de adaptação as novas demandas globais.

Por isso, concentramos os esforços em fazer uma revisão integrativa da abordagem descritivo-analítica de um campo transversal dos estudos de segurança psicológica associada a sustentabilidade social, a fim de responder à seguinte pergunta: A sustentabilidade social contribui para criar um ambiente de segurança psicológica nas organizações públicas?

Assim, o objetivo precípuo deste artigo é fazer a integração dos conceitos teóricos comportamentais da segurança psicológica com a sustentabilidade social, sob amparo da literatura

atual. Isto posto, a contribuição reside em entender como a prática da segurança psicológica pode ser incorporada nas organizações, dentro desta perspectiva contemporânea da sustentabilidade social.

No que concerne à estrutura do artigo, após a introdução, é apresentado o referencial teórico com os comportamentos da segurança psicológica aprendidos por intermédio dos conceitos teóricos e práticas empíricas, seguidos dos conceitos, teorias e práticas que respaldam a sustentabilidade social. Considerações finais e referências que encerram o documento.

2. Fundamentação teórica

A pesquisa acontece em um cenário pós pandêmico, que antecipou e alterou a necessidade das instituições, exigindo uma adaptação imediata a novos arranjos organizacionais, como exemplo, a modalidade de trabalho remoto. Para além disso, as pessoas foram impelidas aprender e usar ferramentas de tecnologia da informação e comunicação durante o período de isolamento compulsório da Covid-19, o que repercutiu, ainda hoje, nos comportamentos sociais.

Neste aspecto, observou-se durante a crise sanitária uma polarização das discussões de direitos fundamentais que precisavam ser priorizados, à época: vida ou trabalho; saúde ou economia; direito de ir e vir ou isolamento social. A preocupação por escolhas como estas, de questões axiológicas, é o que impacta o comportamento dos membros da organização, principalmente quando não há convergência entre as necessidades individuais e institucionais. Dito isto, em consonância com interesse recente da literatura no que diz respeito a criar segurança psicológica, evidenciado por Edmondson e Bransby (2023), epistemologicamente, destaca-se a análise do campo comportamental sob a perspectiva do ideal da sustentabilidade social (Kalfaoğlu, 2023), para lidar com a natureza volátil do trabalho moderno, razão pela qual o gerenciamento desses comportamentos se faz necessário para análise da ambiência segura.

Nesse sentido, a implantação de estruturas flexíveis e antecipadas, de forma irreversível, pela transformação digital durante a pandemia trouxe à baila as discussões que remontam os primeiros estudos de Schein e Bennis, (1965) sobre mudança de comportamento, para superar os desafios organizacionais. Dito isso, pretende-se demonstrar os comportamentos que dão ensejo a essa transformação sustentável para criar a segurança psicológica nas organizações.

No artigo seminal de Kahn (1990) tratou-se as percepções individuais, já Edmondson (1999), de maneira definitiva, apresentou os comportamentos amplamente discutidos na teoria a nível de equipe (Newman *et al.*, 2017), defendendo a promoção da confiança interpessoal e do respeito mútuo que são comportamentos essenciais para uma ambiência segura grupal. Acrescentou ainda, a necessidade de definir as crenças compartilhadas sobre as consequências de experimentar riscos interpessoais, de não temer ameaças, superar atitudes defensivas e antiéticas, pedir feedback (Schein, 1992; Edmondson, 1999; Pearsall e Ellis, 2011; Edmondson e Lei, 2014).

Para Frazier *et al.*, (2017, p.114), “um estado cognitivo que emergiu como um fator-chave para facilitar o processo de aprendizagem, mudança organizacional e engajamento do funcionário é a segurança psicológica”. De modo que, este estado de espírito afeta consideravelmente a dinâmica dos comportamentos humanos, seja para maior disposição de aprendizagem de novas

tecnologias, por exemplo, seja para adaptação às novas métricas de desempenho, ou até mesmo para estimular a criatividade durante o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Ressalta-se também o empoderamento psicológico (Spreitzer, 1995), que é outro comportamento que traz uma maior eficácia nos resultados, considerando que o estímulo no ambiente laboral compromete seus membros em prol da resolução de problemas, da tomada de decisões, além de facilitar a participação ativa para consecução dos objetivos organizacionais (Sagie *et al.*, 1999).

Ademais, trabalhos empíricos (Ryan e Oestreich, 1998; Detert e Edmondson, 2011; Milliken *et al.*, 2003) já demonstraram a necessidade de que esses comportamentos sejam incorporados e valorizados pela organização, isto porque é comum as pessoas trabalharem em ambientes que não se sintam seguras e tenham medo de falar (Edmondson e Lei, 2014).

Em um ambiente psicologicamente seguro as pessoas têm percepções compartilhadas sobre comportamentos de aprendizagem que servem na condução de uma organização eficiente, pois incluem “buscar feedback, compartilhar informações, pedir ajuda, falar sobre erros e experimentar” (Edmondson, 1999, p. 351), aliado a isso, apresentam visões diferentes sem sentir-se ameaçadas (Lee *et al.*, 2011; Post, 2012; Edmondson, 2002).

É o que acontece com a inclusão das minorias na composição das organizações, a integração e a tolerância ao erro estabelecida num ambiente diverso, impacta na segurança e na paridade criativa em relação a diversidade dos membros, potencializando o desempenho individual (Singh *et al.*, 2013; Wang *et al.*, 2020; Hora *et al.*, 2021), isto porque o erro é tratado como uma oportunidade de aprendizado e contribuição, outra evidência que retrata como a autoconfiança está diretamente ligada a autoeficácia (Espedido *et al.*, 2021).

Frisa-se que a integração no ambiente laboral, resta evidenciada pelo clima organizacional, e de forma simples, Higgins *et al.* (2022, p.03) corroborou que a segurança psicológica estabelece “um clima no qual os trabalhadores não temam falar, pedir ajuda ou admitir erros”, implica dizer que, a organização facilita a comunicação franca e construtiva, incentiva também ao comportamento de voz e colaborativo entre a equipe (Edmondson e Lei, 2014.; True *et al.*, 2014.; Malhotra *et al.*, 2017; Romney, 2020).

Observa-se ainda uma clara influência da cultura organizacional, que remete aos valores, orientações, crenças, traços de liderança, comportamentos padrões que são compartilhados para todos os membros da instituição (Shaid e Din, 2021), no contexto da segurança psicológica, uma vez que, Hofstede *et al.* (2010) afirma que a cultura é moldada pelo comportamento incorporado e interpretado pelas pessoas da organização, e pelo tempo de permanência na equipe (Koopmann *et al.*, 2016).

Ressalta-se também que a liderança, é fundamental para o desenvolvimento da segurança psicológica, conforme demonstrado pela proeminência de estudos (Edmondson e Bransby, 2023). Assim, os valores, comportamentos e atitudes incorporados nas organizações podem sofrer variação pela eficácia do líder (Bienefeld e Grote, 2014). Acrescenta-se ainda que a medida que, a liderança e a segurança psicológica se reforçam, ocorre um maior alinhamento interpessoal, e conseqüentemente, a eficácia da equipe aumenta (Shaid; Din, 2021), por isso, o líder é tão importante para o desenvolvimento dessa sinergia dentro da organização.

Destaca-se ainda que, o comportamento do líder, inevitavelmente, é uma referência (Frazier e Tupper, 2018), capaz de envolver os membros da equipe e inspirá-los (Carmerli *et al.*, 2009) a cooperação, a partir de um bom relacionamento e sentimento de confiança, pelo poder de voz, proatividade e feedback (Coutifaris; Grant, 2022).

Observa-se, outra decorrência que ascende em detrimento da segurança psicológica, é o comportamento mais efetivo no controle social sobre atuação dos gestores nas instituições, por meio do *accountability*, que corresponde ao dever de prestar contas e da responsabilização dos gestores públicos, demonstrando também que a ética (Lawrence; Weber, 2017) é outro comportamento importante para ajudar a liderança a promover a segurança psicológica.

Esta responsividade é um comportamento imposto por lei aos gestores (De Andrade e Neto, 2019), contudo é preciso estimular ambientes seguros para a prática desse “comportamento benéfico à coletividade” (Przeworski, 2006, p.39), tanto para os atores que cobram ativamente quanto àqueles que prestam contas.

Implica dizer que, para *accountability* efetiva entre pares, o próprio gestor, que exerce o papel de líder, não tem que ter medo de tomar iniciativa e assumir a responsabilidade, o que reforça uma cultura de prevenção e repressão a comportamentos inadequados ou resultados ruins (Beehavior, 2021), que eventualmente possam prejudicar a instituição, fortalecendo assim, a equidade no clima organizacional seguro, reverberando nas crenças compartilhadas na cultura organizacional.

Não se pretende aqui exaurir os conceitos e efeitos práticos comportamentais da segurança psicológica, visto que em ambientes complexos e coletivos, a segurança psicológica busca superar o desempenho das equipes, mitigar as fronteiras divisórias da hierarquia e autonomia entre seus membros (True *et al.*, 2014) o que facilita aprendizagem coletiva e a tomada de decisão pela diversidade de expertise (Martins *et al.*, 2013).

Com efeito, observa-se a relevância da segurança psicológica, ao articular esses comportamentos no ambiente organizacional, o que pode explicar além dos resultados de melhoria contínua, a qualidade dos esforços na inovação tanto em nível individual, grupal, quanto organizacional (Newman *et al.*, 2017; Edmondson e Lei, 2014), que são achados que validam a grande quantidade de pesquisas que analisam o desempenho (Edmondson e Bransby, 2023).

A literatura sugere ainda que, a segurança psicológica das pessoas é a chave para todo e qualquer processo de inovação (Andersson *et al.*; 2020), especialmente para desenvolvimento da sustentabilidade social, porque os indivíduos estarão engajados (Kahn, 1990; Edmondson, 1999) para criar, aperfeiçoar e transformar as soluções de usufruto da sociedade, de forma que, origina-se um comportamento individual até desencadear em um esforço coletivo que exige uma diversidade de expertise e coordenação entre os atores da inovação para aprendizagem (Van de Ven, 1986; Subramaniam e Youndt, 2005; Edmondson e Lei, 2014; Thompson, 2017), associado à capacidade e ao desempenho inovador (Baer; Frase, 2003; Yang, 2012; Curado *et al.*, 2018) necessários para atender o alto dinamismo do ambiente externo (Andersson *et al.*; 2020).

Partindo dessa premissa que o amanhã é incerto, mas que o tempo presente precisa garantir uma segurança básica aos membros da organização, a pesquisa de Collins e Smith (2006)

demonstrou como as práticas, análogas à segurança psicológica, de gestão de pessoas podem impactar significativamente o desempenho organizacional.

Cumprir frisar que o engajamento interpessoal pode ser trabalhado de forma sustentável, pelas práticas da área de Recursos Humanos (RH), que permitem o poder de “voz direta” em reuniões regulares com a alta administração com efeitos positivos em nível de equipe e liderança (Holland *et al.*, 2011), e a percepção dessas práticas estão diretamente ligadas à produtividade e a qualidade de vida organizacional. (Lima *et al.*, 2023)

As contribuições práticas da área de Gestão de Pessoas são concebidas também para atender a preocupação de ordem social sustentável (Oliveira e Honorato, 2020), com políticas voltadas para promoção de valores motivadores, como ética, cidadania e sustentabilidade, integrando *os stakeholders* (Carroll, 2015) a reforçar a sensação de pertencimento nas organizações públicas.

Nessa toada, defende-se uma agenda de trabalho da área de recursos humanos das organizações com intuito de aperfeiçoar a temática, para incorporação da segurança psicológica pelo viés da sustentabilidade social, por dois argumentos simples: primeiro, para melhorar a performance da instituição, e garantir, até mesmo, a sua sobrevivência em face dos reflexos da crescente exigência de padrões de sustentabilidade social na cadeia de suprimentos em escala global (Venkatesh *et al.*, 2020); e segundo, e não menos importante, porque as pessoas são afetadas cada vez mais na sua *psique*, pelo aumento de estresse e ansiedade decorrente da necessidade de adaptação rápida as novas demandas (Schein; Bennis, 1965; Vischer, 2007; Higgins *et al.*, 2022; Egozi *et al.*, 2022; Pang *et al.*, 2023).

É o que chama atenção para a relevância deste estudo, considerando que vivemos em condições de alta incerteza e escassez de recursos, o estudo de Faraj e Yan (2009) ratificou os efeitos positivos da segurança psicológica no desempenho de uma equipe submetida em atividades limitadas.

Em que pese a tendência dos estudos sobre a teoria do comportamento organizacional (Shaid e Din, 2021), na perspectiva da teoria da troca social (práticas de apoio que levam o funcionário a retribuir), como na teoria da aprendizagem (práticas para modelar comportamentos), também observada por Newman *et al.* (2017) que havia incluído a teoria da identidade social (implantação da diversidade local na promoção de pertencimento), a teoria da conservação de recursos (acesso aos recursos motivacionais,) e a teoria de ativação de traço (de personalidade), todos ajudam a explicar os comportamentos que impulsionam a segurança psicológica a nível individual e coletivo dentro da organização.

Contudo, o enfoque da presente pesquisa é a influência da segurança psicológica no meio ambiente, pela perspectiva da sustentabilidade social no âmbito público, e adotaremos as teorias que explicam as condições que garantem o bem estar social, quais sejam, a teoria das necessidades de Maslow (1943), a teoria da equidade (Adams, 1965), e a teoria da segurança psicológica (Edmondson, 1999), conforme já evidenciado por Pang *et al.*, (2023) nas descobertas, no âmbito de empresas privadas, que abordaram a satisfação de entregadores por meio de práticas de sustentabilidade social, na perspectiva da justiça percebida e da segurança psicológica durante a pandemia da COVID-19.

Para tanto, iniciaremos abordagem entendendo sobre a necessidade do desenvolvimento sustentável, que é uma política pública que busca conciliar as necessidades do presente sem comprometer os recursos das futuras gerações, conforme advertiu o Relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum) ou Relatório Brundtland (WCED, 1987), de forma a equilibrar a relação entre diferentes dimensões da sustentabilidade: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica e política (Sachs, 2008). Sobre este aspecto, cumpre esclarecer que a literatura tem negligenciado a dimensão da sustentabilidade social (Omann e Spangenberg, 2002; Pfeffer, 2010; Vallance *et al.*, 2011; Sajjad e Shahbaz, 2020), razão pela qual não há consenso no seu conceito teórico.

Com efeito, Polese e Stren (2000) conceituam a sustentabilidade social com a necessidade de compatibilização do desenvolvimento da sociedade civil com a coexistência harmoniosa entre grupos cultural e socialmente diversos, em prol de uma integração social para melhoria da qualidade de vida de todos.

Para este estudo, adotamos o conceito de Venkatesh *et al.*, (2020) que descreve a sustentabilidade social, em linhas gerais, como normas de combate à exploração e degradação das condições de trabalho, quer seja pelo fornecimento de garantias e condições de trabalho adequadas, quer seja assegurando ambientes saudáveis e seguros, salários justos, igualdade de tratamento, oportunidades de treinamento e incentivo à liberdade de associação.

Levando a efeito a sustentabilidade social para gestão pública, apesar das pesquisas avançarem mais na iniciativa privada, observa-se que casos em desacordo com as diretrizes de *compliance* (Hale e Wills, 2007; Egels-zandén e Merk, 2014), podem afetar várias camadas na cadeia de suprimentos, e conseqüentemente as estratégias de governança.

Aliado a isso, a estabilidade emocional (Frazier *et al.*, 2017) interfere na relação complexa entre essas variáveis ao longo do tempo (Higgins *et al.*, 2022), razão pela qual chama atenção esse estudo pelo viés da sustentabilidade social, para promover a legitimação social com o engajamento entre as organizações-sociedades (Lawrence e Weber, 2017), sendo que os stakeholders mais importantes da organização são seus colaboradores, que sentem e vêem esses efeitos (Kalfaoglu, 2023).

Nesse sentido, Bhatti e Dixon (2003) esclarecem que é impossível racionalizar sobre problemas macroeconômicos, como exemplo, o aquecimento global, se o indivíduo não tem satisfeitas suas necessidades básicas, tais como, alimentação, habitação, emprego e segurança. Por isso que a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943) explica as motivações para o bem estar humano, e as divide em cinco níveis, a saber: fisiológico, segurança, social, estima e autorrealização, que servem para entender o comportamento humano no desempenho organizacional (Ştefan *et al.*, 2020).

Acrescenta-se a teoria da equidade (Adms, 1965) que ajuda a explicar como a percepção de justiça percebida é diretamente proporcional a satisfação dos funcionários, e ao resultado no contexto organizacional. (Kollmann *et al.*, 2020), assim como, o impacto acerca dos direitos sindicais (Egels-zandén e Merk, 2014), e questões relacionadas a ética (Lawrence e Weber, 2017), entre outros correlatos.

Ressalta-se ainda, a teoria da segurança psicológica (Edmondson, 1999) que alcança tanto as necessidades do meio ambiente laboral (que inclui as condições físicas estruturais) quanto as práticas para satisfação funcional (que inclui as condições psicológicas favoráveis).

De toda forma, registra-se que a construção de um ambiente organizacional mais humano e livre de ameaças que acatem as orientações de desenvolvimento social sustentável, não se faz apenas pela aplicação das teorias supracitadas.

Hobson (2003) nos conduz a uma alternativa, quando esclarece a eficiência do estímulo de comportamento com a consciência prática, que torna mais fácil e converge com as necessidades individuais e organizacionais, em vez de exigir uma mudança de valores pessoais. É o que se depreende pela experiência prática do aumento do nível de reciclagem quando esse comportamento padrão foi facilitado convenientemente, ao passo que não houve redução na produção de resíduos, que requer uma mudança de crença, e não de comportamento (Barr, 2003).

Acredita-se que as principais dificuldades para validar a segurança psicológica sob o olhar da sustentabilidade social, no âmbito público, são individualização e desengajamento da vida pública (Macnaghten, 2003; Amim, 2006) que se sobrepõem até a rigidez burocrática, reflexos da desvinculação de noções de justiça social e sociedade civil (Knox, 2005), ainda hoje perpetuadas por práticas profundamente enraizadas e predatórias no ambiente social; tais como a morosidade, condutas antiéticas, clientelismo e a corrupção.

No entanto, a responsabilidade pelo desenvolvimento humano em escala global é de toda a sociedade, cabe a ela reagir aos impactos sociais decorrentes da repetição de comportamentos degradantes organizacionais. Por isso que a sustentabilidade social contribui para uma melhor compreensão do contexto de segurança psicológica dentro do qual entendemos o meio ambiente, e como ele deve ser preservado com suas preferências, características sociais e culturais ao longo do tempo, até que as mudanças se tornam relativamente fáceis de incorporar razão do apoio institucional adequado (Vallance *et al.*, 2011).

Apesar de estudos incipientes, destaca-se a necessidade de mais pesquisas empíricas sobre sustentabilidade social em face da repercussão sistêmica que os comportamentos proativos podem promover, inclusive, para o desenvolvimento das outras dimensões: ambiental e econômica, que são comumente exploradas.

Por fim, esta abordagem sugere uma agenda sustentável e estratégica com intervenção da área de recursos humanos, para remodelar os comportamentos que dão ensejo a insegurança psicológica, e resolver o contingenciamento das incertezas socioambientais dos órgãos públicos, que esgotam as capacidades humanas, sobretudo pela necessidade de consolidação de normas de proteção e controle da dimensão social.

3. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo principal fazer a interlocução dos conceitos teóricos e *práxis* da segurança psicológica e de sustentabilidade social que representassem e explicassem comportamentos que podem ser encorajados, valorizados e incorporados no contexto socioambiental das organizações públicas.

Com efeito, a contribuição que restou esclarecida foi a compreensão do contexto de segurança psicológica e a conexão com as práticas de sustentabilidade social, sugerindo uma mudança de paradigma estratégico da área de recursos humanos, em razão do cenário de contingenciamento socioambiental dentro dos organismos públicos.

Destarte, registra-se que este trabalho traz como limitação a falta de constatação empírica, notadamente pela ausência de intervenção para aplicação da proposta de ambiência segura, a partir da análise longitudinal de práticas sociais sustentáveis aplicadas nas organizações públicas, capazes de demonstrar estudos mais conclusivos, razão pela qual indica-se esta possibilidade para futuros estudos.

Decerto que, os estudos de segurança psicológica com suporte na sustentabilidade social precisam estar no topo da agenda organizacional, notadamente à nível de estratégico, visto que, é uma ação que pode determinar não só a convivência das futuras gerações, mas sobretudo a sobrevivência em face das inovações tecnológicas.

Referências

ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. In: **Advances in experimental social psychology**. Academic Press, p. 267-299. 1965.

AMIN, Ash. The good city. **Urban studies**, v. 43, n. 5-6, p. 1009-1023, 2006.

ANDERSSON, Marius; MOEN, Oystein; BRETT, Per Olaf. The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 55, p. 101554, 2020.

BAER, Markus; FRESE, Michael. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 24, n. 1, p. 45-68, 2003.

BHATTI, M., DIXON, A. Special focus: Housing, environment and sustainability- Introduction. *Housing Studies*, 18(4), 501-504. 2003.

BARR, Stewart. Strategies for sustainability: citizens and responsible environmental behaviour. **Area**, v. 35, n. 3, p. 227-240, 2003.

BERGMANN, B.; SCHAEPPPI, J. A data-driven approach to group creativity. **Harvard Business Review Digital**, 2016.

BIENEFELD, Nadine; GROTE, Gudela. Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 23, n. 6, p. 930-945, 2014.

CARMELI, Abraham; BRUELLER, Daphna; DUTTON, Jane E. Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. **Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research**, v. 26, n. 1, p. 81-98, 2009.

- CARROLL, Archie B. **Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks.** *Organizational dynamics*, 2015.
- COLLINS, Christopher J.; SMITH, Ken G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of management journal**, v. 49, n. 3, p. 544-560, 2006.
- COUTIFARIS, Constantinos GV; GRANT, Adam M. **Taking your team behind the curtain:**The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. *Organization science*, 2022.
- CURADO, Carla; MUÑOZ-PASCUAL, Lucía; GALENDE, Jesús. Antecedents to innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 206-215, 2018.
- DE ANDRADE, Mariana Dionísio; NETO, Lásaro Arsênio de Paula Aragão. Por que é tão complicada a aplicação efetiva do processo de *accountability* no Brasil?. **Revista Quaestio Iuris**, v. 12, n. 1, p. 122-143, 2019.
- DETERT, James R.; EDMONDSON, Amy C. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 3, p. 461-488, 2011.
- EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.
- EDMONDSON, Amy C. The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. **Organization science**, v. 13, n. 2, p. 128-146, 2002.
- EDMONDSON, Amy C.; LEI, Zhike. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 23-43, 2014.
- EDMONDSON, Amy C.; BRANSBY, Derrick P. Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 10, p. 55-78, 2023.
- EGELS-ZANDÉN, Niklas; MERK, Jeroen. Private regulation and trade union rights: Why codes of conduct have limited impact on trade union rights. **Journal of Business Ethics**, v. 123, p. 461-473, 2014.
- EGOZI, Laliv *et al.* Couriers' safety and health risks before and during the COVID-19 pandemic. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, p. 1-10, 2022.
- ESPEDIDO, Andrea; SEARLE, Ben J. Proactivity, stress appraisals, and problem-solving: A cross-level moderated mediation model. **Work & Stress**, v. 35, n. 2, p. 132-152, 2021.
- FARAJ, Samer; YAN, Aimin. Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 2009.
- FRAZIER, M. Lance; FAINSHMIDT, Stav; KLINGER, R.L.; PEZESHKAN, Amir; VRACHEVA, Veselina. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. **Personnel Psychology**, v. 70, n. 1, p. 113-165, 2017.
- FRAZIER, M. Lance; TUPPER, Christina. Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. **Group & Organization Management**, v. 43, n. 4, p. 561-593, 2018.

- HALE, Angela; WILLS, Jane. Women Working Worldwide: transnational networks, corporate social responsibility and action research. **Global Networks**, v. 7, n. 4, p. 453-476, 2007.
- HOBSON, Kersty. Thinking habits into action: the role of knowledge and process in questioning household consumption practices. **Local environment**, v. 8, n. 1, p. 95-112, 2003.
- HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival**. McGraw-Hill, 2010.
- HOLLAND, Peter *et al.* Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 95-111, 2011.
- HIGGINS, Mônica C.; DOBROW, Shoshana R. ; WEINER, Jennie Miles ; LIU, Haiyang
.When is psychological safety helpful in organizations? A longitudinal study. **Academy of Management Discoveries**, v. 8, n. 1, p. 77-102, 2022.
- HORA, Snehal, LEMOINE, G. James, XU, Ning, SHALLEY, Cristina. E.. Unlocking and closing the gender gap in creative performance: A multilevel model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 42, n. 3, p. 297-312, 2021.
- KAHN, William A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. Academy of Management. New York. v. 33, n.4, p.692–724.1990.
- KALFAOĞLU, Serap. Social Sustainability Indicators from Employees' Perspective: A Qualitative Study on Whether Social Sustainability in Businesses Is Perceived as a Necessity, Preference, or Dream. **Sustainability**, v. 15, n. 10, p. 7954, 2023.
- KOLLMANN, Tobias *et al.* What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. **Human Resource Management**, v. 59, n. 1, p. 101-115, 2020.
- KNOX, Paul. Vulgaria: The re-enchantment of suburbia. **Opolis**, v. 1, n. 2, 2005.
- KOOPMANN, Jaclyn, LANAJ, K., WANG, M., ZHOU, L., SHI, J. Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 7, p. 940, 2016.
- LAWRENCE, Anne T.; WEBER, James. In Business and society: Stakeholders, ethics, public policy. essay. 2017.
- LEE, Jung Young; SWINK, Morgan; PANDEJPONG, Temyos. The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process innovation: An intellectual capital perspective. **Production and Operations Management**, v. 20, n. 4, p. 556-570, 2011.
- LIMA, A.C da C.; BIZARRIA, F.P. de A.; BARBOSA, F.L.S.; DO NASCIMENTO, M.E.P.; LINHARES, FJM Políticas de Gestão de Pessoas (GP) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC): relação propositiva por meio da revisão integrativa. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 2, pág. 1617–1642, 2023.
- MACNAGHTEN, Phil. Embodying the environment in everyday life practices1. **The sociological review**, v. 51, n. 1, p. 63-84, 2003.

- MALHOTRA, Manoj K.; AHIRE, Sanjay; SHANG, Guangzhi. Mitigating the impact of functional dominance in cross-functional process improvement teams. **Decision Sciences**, v. 48, n. 1, p. 39-70, 2017.
- MARTINS, Luis L.; SCHILPZAND, Marieke C.; KIRKMAN, Bradley L., IVANAJ, Silvester; IVANAJ, Vera. A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance: The moderating roles of team psychological safety and relationship conflict. **Small Group Research**, v. 44, n. 2, p. 96-126, 2013.
- MASLOW, Abraham Harold. American Psychological, A. *A Theory of Human Motivation*; Bobbs-Merrill: Indianapolis, IN, USA, 1943.
- MILLIKEN, Frances J.; MORRISON, Elizabeth W.; HEWLIN, Patricia F. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. **Journal of management studies**, v. 40, n. 6, p. 1453-1476, 2003.
- NEWMAN, Alexandre; DONOHUE, Ross; EVA, Nathan. Segurança psicológica: uma revisão sistemática da literatura. **Revisão da gestão de recursos humanos**, v. 27, n. 3, pág. 521-535, 2017.
- O'DONOVAN, Róisín; MCAULIFFE, Eilish. A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC health services research*, 2020.
- OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 2020.
- OMANN, Ines; SPANGENBERG, Joachim H. Assessing social sustainability. In: **Biennial conference of the international society for ecological economics**. p.304, 2002.
- PANG, Qiwei *et al.* Increasing couriers' job satisfaction through social-sustainability practices: perceived fairness and psychological-safety perspectives. **Behavioral Sciences**, v. 13, n. 2, p. 125, 2023.
- PEARSALL, Matthew J.; ELLIS, Aleksander PJ. Thick as thieves: the effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 2, p. 401, 2011.
- POLESE, M.; STREN, R. *The social sustainability of cities: Diversity and management of change*. Toronto: University of Toronto Press. 2000.
- PFEFFER, Jeffrey. Building sustainable organizations: The human factor. **Academy of management perspectives**, v. 24, n. 1, p. 34-45, 2010.
- PRZEWORSKI, A. **Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent x mandante**. In: PEREIRA, L. CB & SPINK, P.(orgs.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- RYAN, Kathleen D.; OESTREICH, Daniel K. **Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization**. Jossey-Bass, 1998.
- ROMNEY, Alexander C. It's not just what you say, it's how you say it: How callings influence constructive voice delivery. **human relations**, v. 74, n. 12, p. 2021-2050, 2021.

- SAGIE, Abraham; KOSLOWSKY, Meni. **Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness, and applications**. Sage Publications, 1999.
- SAJJAD, Aymen; SHAHBAZ, Wahab. Mindfulness and social sustainability: An integrative review. **Social Indicators Research**, v. 150, n. 1, p. 73-94, 2020.
- SINGH, Barjinder; WINKEL, Doan E.; SELVARAJAN, T. T. Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 86, n. 2, p. 242-263, 2013.
- SUBRAMANIAM, Mohan; YOUNDT, Mark A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005.
- SCHEIN, Edgar H. How can organizations learn faster? The problem of entering the Green Room. **MIT Sloan Management Review Magazine**. 1992. Disponível: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2399/SWP-3409-45882883.pdf>. Acesso em 15jul.2023.
- SCHEIN, Edgar H.; BENNIS, Warren G. **Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach**. New York: Wiley, 1965.
- SHAHID, Sana; DIN, Mariam. Fostering Psychological Safety in Teachers: The Role of School Leadership, Team Effectiveness & Organizational Culture. **International Journal of Educational Leadership and Management**, v. 9, n. 2, p. 122-149, 2021.
- SPREITZER, Gretchen M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.
- ȘTEFAN, Simona Cătălina; POPA, Ștefan Cătălin; ALBU, Cătălina Florentina. Implications of Maslow's hierarchy of needs theory on healthcare employees' performance. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 16, n. 59, p. 124-143, 2020.
- THOMPSON, James D. **Organizações em ação: bases das ciências sociais da teoria administrativa**. Routledge, 2017.
- TRUE, Gala, STEWART, Greg L., LAMPMAN, Michelle, PELAK, Mary, SOLIMEO, Samantha L. Teamwork and delegation in medical homes: primary care staff perspectives in the Veterans Health Administration. **Journal of General Internal Medicine**, v. 29, p. 632-639, 2014.
- VALLANCE, Suzanne; PERKINS, Harvey C.; DIXON, Jennifer E. What is social sustainability? A clarification of concepts. **Geoforum**, v. 42, n. 3, p. 342-348, 2011.
- VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.
- VENKATESH, V. G. *et al.* System architecture for blockchain based transparency of supply chain social sustainability. **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**, v. 63, p. 101896, 2020.
- VISCHER, Jacqueline C. The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. **Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress**, v. 23, n. 3, p. 175-184, 2007.

WANG, Xingyu; GUHAIT, Priyanko; PAŞAMEHMETOĞLU, Aysin. Tolerating errors in hospitality organizations: relationships with learning behavior, error reporting and service recovery performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 8, p. 2635-2655, 2020.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YANG, Jie. Innovation capability and corporate growth: An empirical investigation in China. **Journal of engineering and technology management**, v. 29, n. 1, p. 34-46, 2012.

CAPÍTULO 14

DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO:

DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Alexander Willian Azevedo
André Felipe de Albuquerque Fell

1. Introdução

A docência no ensino superior desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e avanço das ciências, proporcionando uma formação qualificada e atualizada aos futuros profissionais. No campo da ciência da informação, essa responsabilidade torna-se ainda mais relevante, pois é necessário preparar indivíduos capazes de lidar com a crescente quantidade de informações disponíveis e de enfrentar os desafios impostos pela era digital.

A ciência da informação abrange um conjunto de conhecimentos que envolvem a organização, recuperação, preservação e o uso eficiente da informação, englobando áreas como a biblioteconomia, arquivologia, museologia e a gestão da informação. Com o constante avanço tecnológico e a explosão da produção e disseminação de informações, surge a necessidade de profissionais bem preparados para atuar nesse cenário complexo e dinâmico.

Diante desse contexto, emerge o problema de pesquisa: como promover uma docência efetiva no ensino superior da ciência da informação, capaz de formar profissionais capacitados e preparados para os desafios contemporâneos? Essa questão é crucial, pois a formação de qualidade dos futuros profissionais da área reflete diretamente na qualidade dos serviços e soluções oferecidos à sociedade, bem como na construção do conhecimento científico no campo da ciência da informação.

A justificativa para investigar e aprimorar a docência do ensino superior na ciência da informação é de ordem social e científica. Do ponto de vista social, uma formação adequada dos profissionais nessa área contribui para o desenvolvimento de uma sociedade mais informada e consciente, capaz de utilizar a informação de maneira ética, crítica e eficaz. Além disso, a qualidade do ensino superior impacta diretamente a empregabilidade dos estudantes e a inserção no mercado de trabalho.

Do ponto de vista científico, aprimorar a docência no ensino superior da ciência da informação contribui para o avanço do conhecimento no campo, permitindo a formação de profissionais capazes de produzir pesquisas de qualidade, inovadoras e relevantes. A investigação sobre as práticas pedagógicas e metodologias de ensino na área da ciência da informação possibilita a reflexão sobre as abordagens mais adequadas para formar profissionais preparados para os desafios contemporâneos.

Diante dessas considerações, o objetivo geral deste artigo é analisar e discutir estratégias de docência efetiva no ensino superior da ciência da informação. Como objetivos específicos, propõe-se: identificar as principais demandas e desafios do ensino da ciência da informação;

analisar as metodologias de ensino mais adequadas para o contexto da área; e propor diretrizes para aprimorar a formação de docentes no campo da ciência da informação.

Por meio dessa pesquisa, busca-se contribuir para o fortalecimento da docência no ensino superior da ciência da informação, aprimorando a formação dos profissionais e fomentando a produção de conhecimento científico relevante para a área.

2. Docência no ensino superior: conceitos e abordagens

A docência no ensino superior é uma área de estudo em educação que tem recebido atenção para compreensão dos conceitos e as abordagens relacionadas a prática pedagógica, ação fundamental para promover a qualidade do ensino e o desenvolvimento dos estudantes de nível superior.

A docência no ensino superior pode ser entendida como o exercício da função de professor em instituições de ensino superior, abrangendo tanto a transmissão de conhecimentos específicos da área de atuação, quanto o desenvolvimento de competências práticas dos estudantes. Segundo Imbernón (2009, p. 23), a docência no ensino superior envolve “[...] uma atividade de ensino que vai além da mera transmissão de conteúdos, buscando a formação integral dos estudantes”.

No contexto da docência no ensino superior, surgem diferentes abordagens pedagógicas que norteiam as práticas educativas dos professores. Uma abordagem amplamente discutida é a chamada abordagem centrada no estudante, que coloca o aluno como protagonista do processo de aprendizagem, incentivando sua participação ativa, autônoma e com reflexão crítica (Barr; Tagg, 1995). Nessa perspectiva, o papel do professor é de facilitador do conhecimento, promovendo a construção do saber por meio de metodologias ativas e interativas.

Outra abordagem relevante é a pôr competências, que enfatiza o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o exercício profissional dos estudantes. Segundo Perrenoud (2000), a abordagem por competências busca preparar os estudantes para enfrentar situações imprevisíveis, envolvendo a mobilização e a transferência de conhecimentos e habilidades.

Já abordagem da aprendizagem baseada em problemas (ABP) tem sido adotada em diversas instituições de ensino superior, na qual os estudantes são desafiados por problemas reais e complexos, incentivando a busca por soluções e a construção do conhecimento de forma colaborativa (Barrows; Tamblyn, 1980). O professor atua como facilitador, orientando o processo de aprendizagem e promovendo a reflexão crítica dos estudantes.

Essas abordagens pedagógicas são apenas algumas das diversas perspectivas que orientam a docência no ensino superior. É importante destacar que a escolha e aplicação de uma abordagem específica podem variar de acordo com o contexto, os objetivos educacionais e as características dos estudantes e cursos de graduação.

A docência no ensino superior é uma prática que exige a compreensão de diferentes conceitos e abordagens pedagógicas. Compreender e refletir sobre essas abordagens auxilia os

professores no planejamento e na implementação de estratégias pedagógicas que promovam a aprendizagem efetiva no desenvolvimento dos estudantes no ensino superior.

3. Ciência da informação: uma breve apresentação

Para Shera (1980), a Ciência da Informação (CI) foi constituída como uma ciência aplicada que recorreu a teorias desenvolvidas por outras áreas do conhecimento e que foi essencialmente fundada na prática profissional. Já em seus estudos, Araújo (2013) observou que a CI tem significativa ligação aos primórdios das civilizações humanas no que diz respeito à relação com os primeiros registros materiais do conhecimento das pessoas. A pouco e pouco com a evolução das sociedades houve um gradativo aumento das produções documentais, refletindo na necessidade de criação de regras, manuais e instituições para guardá-las; dando início, tempos depois, no século XIX, às áreas de Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia, ligadas à salvaguarda e tratamento dos acervos. Ainda de acordo com Araújo (2013), foi a partir da comunicação e interação entre essas áreas que teve origem ao que hodiernamente se conhece por CI, área não apenas voltada para a custódia documental, mas também para a disseminação dos conteúdos documentais, ou seja, sua informação.

Uma característica intrínseca à CI é a sua interdisciplinaridade, a ligação com as tecnologias da informação e com o processo de comunicação, objetivando a produção, uso e transferência da informação (Saracevic, 1996). Atualmente as tecnologias da informação e comunicação (TICs) têm interferido significativamente nas estruturas e fluxos da informação e, por conseguinte, transformado o olhar da CI sobre seu elemento fundamental, a informação. E a transformação desse olhar constitui um desafio comparável com o que proporcionou o seu aparecimento, pois é preciso ampliar sua atuação e perceber a crescente responsabilidade que essa ciência está ganhando na atual estrutura social.

Após analisarem as características da CI, Galvão e Borges (2000) concluíram que é “uma ciência recursiva que vale dos conhecimentos já existentes nas ciências (normais), dos avanços tecnológicos e suas possibilidades, bem como se define segundo os nichos de oportunidade (demandas sociais)” e esses autores complementam que ela e seu objeto de estudo (a informação) se constroem prioritariamente, de forma empírica, buscando a construção do objeto teórico posteriormente.

Segundo Robredo (2003), a CI se define como sendo uma ciência interdisciplinar, “que estuda, com critérios, princípios e métodos científicos, da informação”. Le Coadic (2004) apresenta a CI como uma ciência que “tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos), e a análise de seus processos de construção, comunicação e uso”. E, de acordo com o mesmo autor, não há ciência ou tecnologia sem medidas, os dados de análises cientométricas permitem analisar e entender melhor uma área do conhecimento, permitindo entender suas conexões e organização, assim como, suas formas de contribuição para o avanço da ciência.

O desenvolvimento da CI no Brasil tem na ANCIB (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação) uma significativa referência para o debate nacional. Como sociedade civil fundada em Junho de 1989, a ANCIB reúne um grupo de cursos de progra-

mas de pós-graduação do campo da CI, objetivando acompanhar e estimular as atividades de ensino de pós-graduação e de pesquisa em CI no Brasil, de modo a tentar ser sua representação científica e política para o debate das questões relativas à área de informação no país (Bottentuit; Santos; Jorente, 2008).

4. Docência na ciência da informação: desafios e perspectivas

A docência na área da ciência da informação desempenha um papel fundamental no processo de formação de profissionais capacitados para atuar com a informação sobre diversos prismas, envolvendo particularidades que refletem a própria natureza interdisciplinar da área. Segundo Marteleto e Ribeiro (2009, p. 49), “[...] a docência em ciência da informação requer a habilidade de transitar entre diferentes áreas do conhecimento, como biblioteconomia, arquivologia, ciência da computação, entre outras, integrando-as em uma perspectiva holística”.

Um dos principais objetivos da docência na área de ciência da informação é promover o desenvolvimento de competências e habilidades teóricas e práticas nos estudantes, capacitando-os para atuar de forma crítica e reflexiva no ciclo informacional. Essa formação abrange o domínio de técnicas e metodologias de gestão da informação, a compreensão dos processos de organização e recuperação de dados, bem como a capacidade de análise e avaliação da informação em diferentes contextos (Silva; Vieira, 2012).

No entanto, a docência na área da ciência da informação também enfrenta desafios como a necessidade de atualização constante frente às rápidas transformações tecnológicas e sociais que impactam seu objeto de estudo e trabalho: a informação. Conforme destacam Torres e Vanti (2015): “o docente de atua no campo da ciência da informação precisa estar sempre atualizado e atento às novas demandas e tendências, para poder transmitir conhecimentos relevantes e atualizados aos estudantes”.

Outro desafio é a busca por uma articulação efetiva entre a teoria e a prática. Os docentes em ciência da informação precisam proporcionar aos estudantes oportunidades de vivenciar experiências práticas, seja por meio de estágios, projetos de pesquisa e extensão ou atividades em laboratórios. Dessa forma, é possível promover uma formação completa, generalista e alinhada com as demandas do mercado de trabalho (Vieira; Amaral, 2019).

A docência do ensino superior nas áreas da ciência da informação, também enfrenta o desafio de fomentar a capacidade crítica e reflexiva dos estudantes em relação à ética e aos valores presentes na área. A formação ética é fundamental para que os futuros profissionais possam lidar de maneira responsável com a informação, considerando questões como privacidade, acesso equitativo e responsabilidade social (Araújo; Garcia, 2020).

A ciência da informação apresenta características próprias, objetivos específicos e desafios singulares. A reflexão sobre esses elementos contribui para uma docência mais consciente e alinhada com as necessidades da formação de profissionais em Ciência da Informação.

5. Competências e habilidades no exercício da docência na ciência da informação

A docência nas áreas da ciência da informação exige um conjunto específico de competências e habilidades por parte dos professores, visando promover uma formação de qualidade e o desenvolvimento de conhecimentos dos estudantes.

A competência essencial para os docentes atuantes na ciência da informação é o domínio dos conhecimentos teóricos e práticos dessa área interdisciplinar. Isso inclui a compreensão dos fundamentos da ciência da informação, bem como a familiaridade com as teorias, conceitos e métodos relacionados à biblioteconomia, arquivologia, ciência da computação e outras disciplinas afins (Lara, 2010).

A capacidade de se manter atualizado frente aos avanços tecnológicos e às transformações na área da informação é fundamental para acompanhar as tendências e inovações na gestão, organização e recuperação da informação, vislumbrando proporcionar aos estudantes uma formação alinhada com as demandas do mercado de trabalho (Torres; Vanti, 2015).

Outra competência relevante é de planejar e executar estratégias de ensino-aprendizagem adequadas ao contexto, os docentes devem ter a capacidade de selecionar e adaptar metodologias pedagógicas que promovam a participação ativa dos estudantes, estimulando o desenvolvimento de habilidades de gestão e organização da informação, pesquisa e tecnologias como suporte para acesso, recuperação e uso da informação (Becerra *et al.*, 2018).

A habilidade de se comunicar de forma clara e eficaz é uma competência fundamental para os docentes em qualquer área, e não é diferente na ciência da informação. Os professores devem ser capazes de transmitir os conteúdos de forma compreensível, utilizando linguagem adequada e estimulando a interação e o diálogo entre os estudantes (Marteleto; Ribeiro, 2009).

Dentre habilidades específicas, destacam-se a habilidade de orientar e supervisionar trabalhos acadêmicos, como projetos de pesquisa e monografias, e a habilidade de promover a colaboração e a interdisciplinaridade entre os estudantes, incentivando a construção coletiva do conhecimento durante a prática do ensino e extensão universitária (Silva; Vieira, 2012).

Desta forma, o docente deve estar atualizado em relação às novas tecnologias e tendências da área, para preparar os alunos para os desafios do mercado de trabalho em constante evolução. As competências como domínio dos conteúdos, habilidades de comunicação, estímulo à prática, atualização constante e criação de um ambiente de aprendizagem dinâmico são fundamentais para qualidade do ensino superior na ciência da informação.

6. Percorso metodológico

O estudo adotou uma abordagem metodológica de revisão teórica para explorar os desafios e as perspectivas da docência no ensino superior na área da ciência da informação. A pesquisa bibliográfica foi conduzida em diferentes bases de dados acadêmicas, como *Scopus*, *Web of Science* e Google Scholar. Utilizou-se palavras-chave relacionadas ao tema, como “docência no ensino superior”; “ensino na ciência da informação”; “práticas de ensino e aprendizagem” e “docência no ensino da ciência da informação”, com o intuito de obter uma ampla gama de artigos, livros e documentos relevantes para a discussão.

A seleção das fontes foi realizada com base em critérios de inclusão e exclusão estabelecidos previamente. Foram considerados estudos que abordassem diretamente à docência no ensino superior na área da ciência da informação, bem como aqueles que discutissem os desafios e as perspectivas dessa prática pedagógica.

Após a seleção dos artigos, livros e documentos pertinentes, procedeu-se à leitura crítica e à análise do conteúdo. Foram identificados os principais temas e conceitos relacionados aos desafios e às perspectivas da docência na ciência da informação, destacando-se as informações atuais para a discussão proposta.

A síntese das informações foi realizada por meio da organização dos principais pontos abordados nas fontes selecionadas. A partir desses pontos, foram estabelecidas relações, identificadas lacunas de conhecimento e propostas reflexões sobre as perspectivas da docência no ensino superior nas áreas da ciência da informação, envolvendo a biblioteconomia, gestão da informação, arquivologia, museologia e a documentação.

É importante ressaltar que este estudo adota uma abordagem teórica, baseada na revisão bibliográfica, para discutir os desafios e as perspectivas da docência no ensino superior na área da ciência da informação. Dessa forma, a metodologia utilizada privilegia a análise e a síntese crítica de informações disponíveis na literatura especializada, contribuindo para a compreensão e a reflexão sobre o tema proposto.

7. Discussão dos resultados

A formação continuada para os docentes atuantes na ciência da informação é um aspecto de extrema relevância para garantir a qualidade do ensino. Para garantir uma base sólida de conhecimentos teóricos e práticos na área interdisciplinar por natureza, a compreensão dos fundamentos da ciência da informação, bem como o domínio das teorias, conceitos e métodos relacionados à biblioteconomia, arquivologia, ciência da computação e outras disciplinas afins, contribui para a atuação consistente e qualificada dos professores (Lara, 2009).

A formação e a capacitação continuada dos docentes desempenham um papel fundamental na qualidade do ensino superior, na pesquisa e na extensão. Essa formação abrange não apenas os aspectos teóricos e práticos da disciplina, mas também habilidades pedagógicas, didáticas e de pesquisa, fundamentais para uma atuação qualificada e atualizada (Sousa; Pinto, 2016).

O campo da ciência da informação passa por constantes transformações tecnológicas e sociais, exigindo dos professores atualização constante para acompanhar tais mudanças. Existem diversas iniciativas voltadas para a formação de professores nas áreas da ciência da informação, que visam aprimorar as competências e habilidades dos professores.

No contexto do ensino de graduação em biblioteconomia, gestão da informação, arquivologia, museologia e documentação; é relevante destacar a existência de modelos educacionais específicos voltados para a formação dos docentes. Os programas de educação continuada e aperfeiçoamento docente, como cursos de especialização, mestrado e doutorado, têm sido oferecidos com o objetivo de capacitar os professores para atuarem de forma competente nessa área (Corrêa; Garcia, 2019).

Na literatura especializada da ciência da informação, destaca que os professores na prática do ensino superior na área precisam obter as competências essenciais elencadas no quadro 1, que atendam uma variedade de habilidades para ter sucesso na atuação, inclui:

Quadro 1–Competências esperadas na prática da docência na ciência da informação

Conhecimentos	Habilidades
 <p>Conhecimento em gestão da informação</p>	Deve ter um conhecimento sólido em gestão da informação, compreendendo os princípios, teorias e práticas relacionadas à organização, armazenamento, recuperação e disseminação de informações.
 <p>Competências em tecnologia da informação</p>	Habilidades técnicas relacionadas à tecnologia da informação são fundamentais para docência na ciência da informação. Isso inclui conhecimentos em sistemas de banco de dados, classificação e indexação de informações, além de habilidades em softwares e ferramentas específicas da área.
 <p>Capacidade de análise e avaliação de informações</p>	Ser capaz de analisar e avaliar informações de forma crítica e sistemática para transmitir conhecimentos. Isso envolve a capacidade de identificar a relevância, a qualidade e a confiabilidade das fontes de informação, bem como a avaliação de necessidades de informação e a seleção de estratégias apropriadas de busca e recuperação.
 <p>Habilidades em pesquisa e metodologia</p>	Possuir habilidades em pesquisa e metodologia científica, sendo capaz de realizar estudos, levantamento de dados, análise de informações e produção de relatórios técnicos científicos. Isso inclui conhecimento em métodos de pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados, bem como habilidades em comunicação escrita e oral.
 <p>Competências em gestão de projetos</p>	A capacidade de gerenciar projetos é importante para a docência nas áreas da ciência da informação, pois muitas vezes o professor estará envolvido em projetos de pesquisa e extensão, organização de acervos, usuários de informação, desenvolvimento de estratégias de recuperação de informações, entre outros. Habilidades em planejamento, organização, coordenação e acompanhamento são essenciais nesse contexto.
 <p>Competências em comunicação e relacionamento interpessoal</p>	Deve possuir habilidades sólidas de comunicação e relacionamento interpessoal, pois estará frequentemente interagindo com alunos, professores e outros profissionais. Isso envolve a capacidade de comunicar de forma clara e eficaz, ouvir atentamente, buscar práticas de ensino e aprendizagem, negociar, resolver conflitos e trabalhar em equipe.
 <p>Pensamento crítico e resolução de problemas</p>	Ter habilidades em pensamento crítico e resolução de problemas, sendo capaz de analisar situações complexas, identificar problemas e desenvolver soluções criativas. Isso requer capacidade de tomar decisões, pensar de forma estratégica e adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e pedagógica.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023), com base em Torres e Vanti (2015); Santos *et al.* (2018); Lara (2009).

A formação dos professores tem um impacto direto na qualidade do ensino, os professores preparados são capazes de transmitir conhecimentos atualizados de forma clara, utilizando metodologias de aprendizagem adequadas que estimule a participação ativa dos estudantes (Sales *et al.*, 2020).

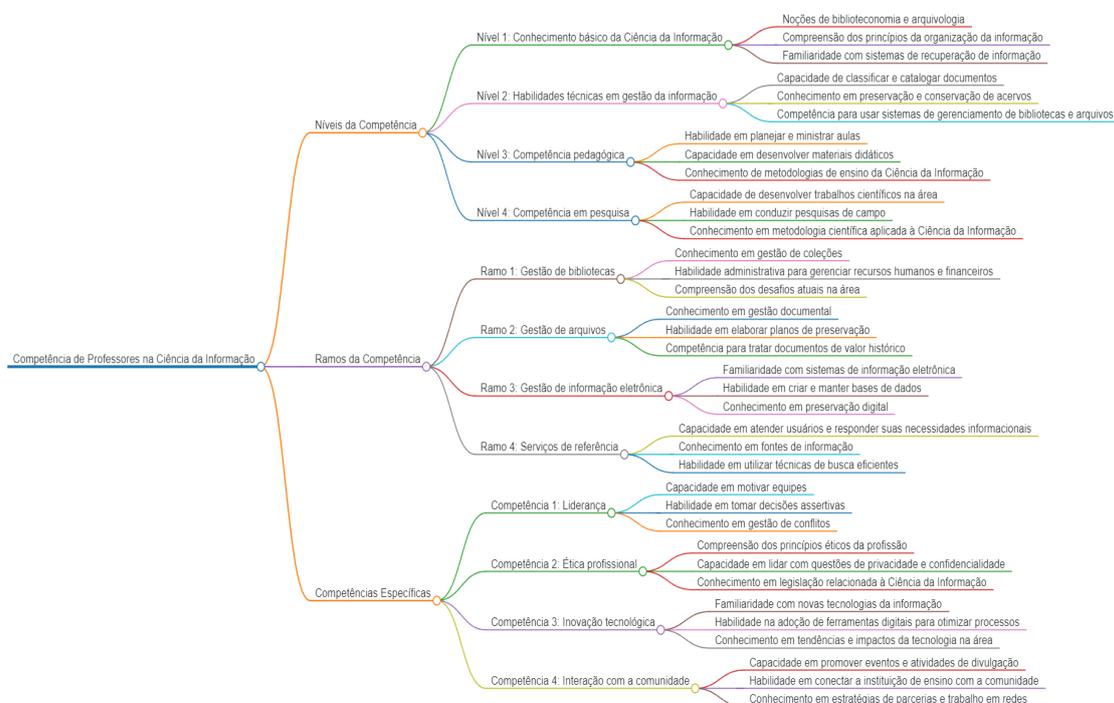
Para facilitar a visualização das competências e habilidades requeridas dos professores atuantes na ciência da informação, a figura 1 a seguir apresenta mapa mental das competências que se desdobram em três dimensões, sendo a primeira de nível de competência que versa sobre os conhecimentos básicos da ciência da informação, habilidades técnicas em gestão da informação, competência pedagógica e de pesquisa.

Já a segunda dimensão destaca os ramos das competências, ramificando com habilidades em gestão de bibliotecas, gestão de arquivos, gestão da informação eletrônica e serviços de referências. Na terceira dimensão que apresenta as competências específicas esperadas dos professores, como liderança, ética profissional, inovação tecnológica e interação com a comunidade.

O uso do mapa mental nos estudos das competências é uma ferramenta valiosa para organizar, compreender e revisar os diferentes elementos envolvidos no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. Sua abordagem visual e estruturada contribui para uma aprendizagem mais eficiente, facilita a memorização, estimula a criatividade e promove uma compreensão mais completa e interconectada das competências estudadas.

Cada competência é um elemento essencial para o sucesso no ensino dessa disciplina, proporcionando aos estudantes uma base sólida para sua formação acadêmica e profissional. É importante ressaltar que essas competências podem variar de acordo com as especificidades de cada instituição de ensino e as demandas do mercado de trabalho na área da ciência da informação.

Figura1–Mapa mental das competências dos professores na ciência da informação



Fonte: Elaborado pelos autores (2023), com base em Torres e Vanti (2015); Santos *et al.* (2018); Lara (2009).

A formação do professor reflete no processo de educação dos futuros profissionais da área, uma vez que eles serão diretamente influenciados pela competência e dedicação dos seus professores, preparando-os para os desafios e demandas do mercado de trabalho e para uma atuação ética e responsável (Torres; Vanti, 2015).

A qualidade do ensino superior em ciência da informação está diretamente relacionada à competência dos docentes. A formação e a capacitação dos professores, aliadas a uma constante atualização e reflexão sobre as práticas pedagógicas, são fatores determinantes para a formação de profissionais qualificados e preparados para enfrentar os desafios da área (Santos *et al.*, 2018).

8. Considerações finais

A docência no ensino superior na área da ciência da informação é um campo desafiador e inovador, que exige dos professores uma formação sólida, requerendo atualização constante e reflexão sobre as práticas pedagógicas. Neste estudo, exploramos os desafios e as perspectivas da docência nessa área, destacando a importância da formação e capacitação dos docentes, bem como a relação entre a formação docente e a qualidade do ensino superior.

Ficou evidenciado que a formação e a capacitação dos docentes atuantes em cursos de graduação da área da ciência da informação, como a biblioteconomia, arquivologia, gestão da

informação e outros, desempenham ações de ensino precisa buscar de forma sistemática competências de domínio dos fundamentos teóricos, incluindo conceitos-chave, modelos teóricos e práticas atuais, é essencial para que os professores possam transmitir de forma efetiva os conhecimentos essenciais aos estudantes.

A competência técnica relacionada a catalogação, preservação, tecnologias de informação e métodos de pesquisa é fundamental para preparar os estudantes para os desafios do campo.

No entanto, as competências requeridas não se limitam apenas ao conhecimento teórico e técnico. Os professores também devem possuir habilidades de ensino, como planejamento de aulas, metodologias de ensino e comunicação eficaz, a fim de promover uma aprendizagem significativa. A orientação para o desenvolvimento do aluno é outra habilidade importante, incentivando a autonomia, o pensamento crítico e as habilidades de resolução de problemas.

As habilidades interpessoais são cruciais para o trabalho em equipe, colaboração e relacionamento positivo com os estudantes, colegas e profissionais externos.

A atualização contínua também é essencial, já que a ciência da informação está em constante evolução, e os professores devem acompanhar as tendências e as novas tecnologias emergentes, além de possuir uma combinação de competências teóricas, técnicas, de ensino, de orientação do aluno, interpessoais e de atualização contínua para proporcionar uma educação de qualidade, preparando os futuros profissionais para os desafios e as demandas do campo. O desenvolvimento e aprimoramento contínuos dessas competências contribuirão para o avanço e a excelência na área da ciência da informação.

Referências

ARAÚJO, I. L. S.; GARCIA, R. E. S. Ética na ciência da informação: reflexões sobre a formação do profissional. **Em Questão**, v. 26, n. 3, p. 140-156, 2020.

ARAÚJO, C.A.A. O que é Ciência da Informação? **Informação & Informação**. Londrina, v.19, n.1, p.1-30, dez. 2013. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/15958>. Acesso em 12 maio 2024.

BARROWS, H. S.; TAMBLYN, R. M. **Problem-based learning: An approach to medical education**. New York: Springer, 1980.

BARR, R. B.; TAGG, J. From teaching to learning—A new paradigm for undergraduate education. **Change: The Magazine of Higher Learning**, v. 27, n. 6, p. 12-25, 1995.

BOTTENTUIT, A.M.; SANTOS, P.L.A.V.C.; JORENTI, M.J. Visualização da ciência da informação e seu prêmio científico. In: **IX Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação da ANCIB**, 2008. São Paulo. Anais...São Paulo.

BECERRA, C. C. et al. Estrategias de enseñanza utilizadas por profesores de bibliotecología y ciencia de la información en Chile. **Investigación Bibliotecológica**, v. 32, n. 75, p. 159-186, 2018.

CORRÊA, E. L.; GARCIA, L. F. P. capacitação de docentes em ciência da informação: análise dos cursos de pós-graduação stricto sensu. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 10, n. 1, p. 172-194, 2019.

- GALVÃO, M.C.B.; BORGES, P.C.R. Ciência da informação: ciência recursiva no contexto da sociedade da informação. **CI.Inf.**, Brasília, v.29, n.3, p.40-49, set./dez. 2000.
- IMBERNÓN, F. **A formação e o desenvolvimento profissional dos professores**. São Paulo: Cortez, 2009.
- LARA, M. L. G. A docência em ciência da informação: abordagens e práticas. In: BORTOLIN, S.; LARA, M. L. G. (orgs.). **Ensino e pesquisa em ciência da informação: perspectivas e tendências**. Marília: Fundepe, p. 79-92, 2009.
- LE COADIC. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.
- MARTELETO, R. M.; RIBEIRO, M. A. C. docência em ciência da informação. In: BORTOLIN, S.; LARA, M. L. G. (orgs.). **Ensino e pesquisa em ciência da informação: perspectivas e tendências**. Marília: Fundepe, 2009. p. 47-60.
- PERRENOUD, P. **Construir competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- ROBREDO, J. **Da ciência da informação revisada aos sistemas humanos de informação**. Brasília: The-saurus, 2003.
- SANTOS, E. S. *et al.* A formação de professores para a educação superior em ciência da informação. **Em Questão**, v. 24, n. 3, p. 146-163, 2018.
- SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 1, n.1, jan./jun. 1996.
- SALES, L. F. et al. Pós-graduação em ciência da informação no Brasil: panorama e desafios. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 25, n. 59, p. 1-16, 2020.
- SHERA, J.H. Sobre biblioteconomia, documentação e ciência da informação. In: GOMES, H.E. (Org.). **Ciência da informação ou informática?** Rio de Janeiro: Calunga, p.91-105, 1980.
- SILVA, A. B.; VIEIRA, S. R. A docência na ciência da informação: um estudo de caso em cursos de graduação no Brasil. **Informação & Informação**, v. 17, n. 2, p. 73-90, 2012.
- SOUSA, M. E. L.; PINTO, V. F. A formação continuada de docentes em ciência da informação: uma análise a partir da pesquisa em dissertações e teses. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 3, p. 72-92, 2016.
- TORRES, R. A.; VANTI, N. A. P. Competências requeridas ao docente de graduação em Ciência da Informação. **Informação & Informação**, v. 20, n. 2, p. 127-144, 2015.
- VIEIRA, S. R.; AMARAL, A. F. Docência em ciência da informação: desafios e perspectivas. **Revista Informação em Pauta**, v. 4, n. 3, p. 9-23, 2019.

CAPÍTULO 15

TRANSTORNO DE DÉFICIT DE ATENÇÃO E HIPERATIVIDADE: UMA VISÃO SOBRE OS PROBLEMAS CAUSADOS NA VIDA PROFISSIONAL

Maria Eduarda Chaves Ramalho
Catarina Rosa e Silva de Albuquerque

1. Introdução

No cenário cada vez mais competitivo enfrentado pelas empresas na atualidade, os funcionários são uma peça-chave para promover o diferencial da organização (Campos, 2013; STEWART, 1998). Para se manterem no mercado, as empresas precisam incentivar a inovação e acompanhar o ritmo das mudanças (Robbins, 2005). Assim, práticas que busquem aprimorar o ambiente organizacional e torná-lo mais motivador são de grande importância para o sucesso da empresa. Isso é um desafio no mundo corporativo, dada a diversidade de perfis, objetivos e habilidades existentes em uma equipe (Silva, 2014).

Possivelmente, muitas empresas possuem indivíduos com o Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) em seu quadro de funcionários, dado que esse distúrbio acomete cerca de 2,5% da população adulta (APA, 2014). Segundo o Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais (DSM-5, 2015), o TDAH é um transtorno do neurodesenvolvimento caracterizado, de forma geral, por dificuldades de atenção, hiperatividade e impulsividade, embora o tipo e a intensidade dos sintomas possam variar. O transtorno é mais frequente entre homens, com uma proporção aproximada de 1,6 indivíduos do sexo masculino para 1 do sexo feminino (APA, 2014).

O TDAH pode se manifestar de diferentes formas e em variáveis intensidades, porém sintomas frequentes incluem dificuldade de concentração, impulsividade, inquietude e desorganização (Barkley; Benton, 2012). Além disso, estudos indicam que alterações nervosas relacionadas ao transtorno podem afetar aspectos motivacionais do indivíduo com TDAH (Volkow et al., 2011), embora não tenham sido encontrados pesquisas sobre essa relação no contexto organizacional. Por outro lado, pessoas com o transtorno tendem a apresentar características desejáveis no ambiente empresarial, tais como criatividade, abertura ao novo, raciocínio rápido e, quando motivadas, uma capacidade de concentração intensa e duradoura, denominada hiperfoco (Hallowell, 2015; Hupfeld et al., 2019). Assim, embora indivíduos com TDAH possam encontrar problemas na realização de suas tarefas, em determinados contextos, são capazes de apresentar um ótimo desempenho.

Diversas pesquisas sobre TDAH vem sendo desenvolvidas na área da saúde, a exemplo de Silva (2014), Rohde et al. (2019) e Barkley (2020a). Esses estudos abordam aspectos bioquímicos e fisiológicos, como a diversidade de manifestações do TDAH e seus impactos sobre o funcionamento do indivíduo, e estão situados no campo da psiquiatria e da medicina. No entanto, notou-se uma lacuna expressiva de estudos sobre TDAH na esfera organizacional.

Barkley (2020b), autoridade em TDAH mundialmente reconhecida, em entrevista concedida à autora desta pesquisa, afirmou desconhecer estudos sobre TDAH na perspectiva organizacional. No entanto, em entrevista também concedida à autora, Wiklund (2020) enfatizou que alguns estudos sobre TDAH no ambiente organizacional já foram publicados, porém mais voltados à investigação do perfil empreendedor nos portadores desse transtorno do que a aspectos relacionados à motivação e ao ambiente organizacional.

Diante do exposto, é possível concluir que pesquisas e publicações sobre o tema TDAH no ambiente organizacional são escassas, o que reitera a relevância do presente estudo. Acredita-se, ainda, que os resultados deste trabalho poderão contribuir substancialmente para fundamentar estratégias de gestão de pessoas, bem como de configurações estruturais nas organizações.

Considerando que os funcionários têm papel determinante na performance organizacional, é prudente incentivar estratégias de gestão de pessoas que potencializem seus talentos, especialmente daqueles com TDAH, bem como investir em uma estrutura organizacional inclusiva. No entanto, há uma grande escassez de trabalhos acerca das manifestações desse transtorno no ambiente organizacional e das possíveis estratégias de gestão para promover a inclusão e estimular o potencial desses indivíduos. Dessa forma, o presente estudo buscou contribuir para o conhecimento sobre o tema, através da investigação dos fatores e contextos prejudiciais ao desempenho e à motivação de indivíduos portadores de TDAH no ambiente de trabalho.

Sendo assim, o objetivo geral concentrou-se em explorar a percepção de indivíduos com TDAH acerca de seu ambiente de trabalho, suas tarefas e seu envolvimento com a atividade exercida, com foco nos fatores associados à motivação. Além disso, foram estabelecidos três objetivos específicos, quais sejam: investigar como os participantes vivenciam seu ambiente de trabalho no que concerne às características da atividade realizada e outros fatores, como a liderança; apurar como os participantes avaliam o próprio comportamento no ambiente profissional, e avaliar a existência de associações entre as possíveis dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho e os sintomas de TDAH.

2. Fundamentação teórica

O Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) é, segundo o DSM-V (APA, 2014), caracterizado por alterações neurodesenvolvimentais cujos sintomas mais frequentes são desatenção, impulsividade e agitação. Os indivíduos com o transtorno possuem, de forma geral, um padrão cognitivo complexo, frequentemente disfuncional, que resulta em comportamentos característicos, porém variáveis (Silva, 2014). É frequente a percepção de que esses indivíduos são “aéreos” e não estão de fato no momento presente. São pessoas que tendem a perder objetos com frequência e falar excessivamente, são impacientes, não têm boa organização e frequentemente encontram dificuldades em concluir atividades ou cumprir prazos (Barkley, 2020).

É importante destacar que o TDAH não se trata de uma distração restrita a um determinado momento. Segundo Hallowell (2015), traços de desatenção diferem do transtorno TDAH, uma vez que os primeiros são situacionais, ou seja, influenciados pelas circunstâncias, enquanto o TDAH possui um forte componente genético e se manifesta em diferentes contextos. Assim, a desatenção circunstancial pode ser entendida como o resultado de um esforço para lidar com

uma situação estressante, já no TDAH, os eventos de desatenção se manifestam de forma mais geral e impactante na vida do indivíduo.

É consenso entre os estudiosos que, apesar dos diversos achados biológicos, nenhum deles pode ser utilizado unicamente como método diagnóstico. Este deve ser feito através de análise clínica, incluindo a investigação da história pregressa e o estudo comportamental do indivíduo (SILVA, 2014). De maneira sucinta, define-se que “O TDAH é um distúrbio multifatorial, altamente hereditário, no qual fatores genéticos – por vezes em combinação com fatores ambientais – formam fatores de risco para o aparecimento dos sintomas” (Rohde et al. 2019, p. 33 e 34, tradução da autora).

Um estudo realizado por Zametkin et al. (1990) atraiu a atenção da comunidade médica mundial ao concluir, através de exames de tomografia cerebral, que na região frontal do cérebro de pessoas com TDAH há uma redução na captação da glicose comparado a pessoas sem o transtorno. Ressalta-se que a glicose é a principal fonte energética das células nervosas e essa característica poderia estar associada ao funcionamento atípico do cérebro na referida região (SILVA, 2014). Posteriormente, neurocientistas dinamarqueses constataram que a diminuição na captação da glicose ocorre mais intensamente e quase predominantemente no hemisfério direito, como Barkley (2020, p. 145) ressalta:

[...]concentrei-me aqui nos casos de desenvolvimento anormal do cérebro. Primeiro, fiz uma revisão dos achados neurológicos referentes a deficiências na química cerebral, baixa atividade em certas regiões do cérebro e imaturidades estruturais ou reduções no tamanho do órgão (regiões cerebrais menores em cinco áreas associadas ao funcionamento executivo).

Barkley (2020) refere-se a pesquisas comparativas entre cérebros típicos e o cérebro TDAH, as quais apresentam vastas evidências de uma estrutura cerebral diferenciada no portador do transtorno. A título de exemplo, ele aponta o estudo realizado pela psiquiatra Eve Valera, que constatou algumas áreas comparativamente menores nos cérebros dos portadores de TDAH, incluindo o cerebelo, esplênio, lado direito do núcleo caudado, hemisfério direito do cérebro e regiões frontais. Além disso, uma pesquisa em particular chamou a atenção ao concluir que sua maturação tem atrasos de dois a três anos, em média. Recomenda-se que “...o caminho a seguir é definir subtipos biologicamente mais homogêneos (biótipos) de TDAH” (ROHDE et al., 2019, p.34, tradução da autora)”. Decerto, existe um funcionamento diferenciado que está relacionado ao lobo frontal do cérebro, sobretudo no hemisfério direito. Essa disfunção, quase sempre, altera o controle dos impulsos e o filtro de estímulos, além de estar relacionada a comportamentos atípicos.

Em relação à prevalência do TDAH, há uma grande variação na literatura, que aponta valores entre 3 e 20% da população (FERREIRA et al., 2019). Essa variabilidade pode estar relacionada à diversidade de manifestações do distúrbio, à heterogeneidade metodológica entre diferentes estudos, ou mesmo a uma tendência a super-diagnosticar o transtorno (Ferreira et al., 2019). O DSM-V, por sua vez, reporta uma prevalência de TDAH na população adulta em torno de 2.5% (APA, 2014).

Apesar da variabilidade relacionada à prevalência, dados da ABDA (Associação Brasileira do Déficit de Atenção) indicam que apenas 20% dos indivíduos afetados são tratados (ABDA,

2014), o que é um alerta à sociedade e, de especial interesse para este trabalho, aos gestores das organizações. É preciso empreender um esforço para melhor aproveitar o potencial desses indivíduos, dado o tamanho valor do capital intelectual que eles representam.

Historicamente, o TDAH foi considerado uma condição restrita à infância, mas hoje, há vastas evidências de que o transtorno persiste ao longo da vida (Holst; Thorell, 2020). Apesar de acometer uma parcela significativa da população adulta, pouco se sabe sobre o comprometimento funcional (alterações cognitivas e comportamentais potencialmente prejudiciais à execução das atividades diárias e realização do indivíduo em diferentes áreas da vida) em adultos com TDAH em comparação com outras desordens psiquiátricas, e quais os fatores relacionados à grande variação na intensidade e manifestação dos sintomas (Holst; Thorell, 2020). No entanto, ainda que nem todos os indivíduos com sintomas de TDAH apresentem algum comprometimento funcional, eles são mais suscetíveis a isso.

Em adultos, o TDAH pode se manifestar de diferentes formas, mas entre os sintomas mais comuns estão a dificuldade de se concentrar por médios e longos períodos, distração, impulsividade, desorganização, pensamentos confusos, impaciência, atividades não concluídas, pouca objetividade, esquecimento frequente, e inquietude mental e física. Esses sintomas aparecem frequentemente e sem controle por parte do portador do transtorno – quando não há intervenções médicas e/ou psicológicas (Barkley & Benton, 2012).

Em um relevante estudo sobre TDAH no contexto organizacional na América do Norte, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 125 adultos jovens portadores do transtorno (Lasky et al., 2016). Os entrevistados não tinham escala pré-definida de respostas, podendo responder com suas palavras às perguntas relacionadas ao trabalho. O primeiro fato a ser destacado é que foram identificados trechos em que os indivíduos traziam uma percepção dos seus sintomas vinculada aos contextos de trabalho. Uma verificação feita por outro pesquisador, não identificado no estudo, indicou 88% de concordância nos relatos desses entrevistados, demonstrando haver conexão entre a manifestação dos sintomas e o ambiente organizacional.

Os dados levantados nessas entrevistas revelaram que alguns entrevistados, vendo parte desses sintomas como uma consequência do contexto, passaram a atribuí-los ao interesse ou motivação no trabalho. Um dos relatos é dado por uma mulher que, no período escolar, não era capaz de se concentrar, já no curso superior alegou que não possuía mais o problema, por estar onde escolheu. Outra entrevistada contou que recebeu o diagnóstico de TDAH, e que, naquele momento, foi informada de que não conseguiria sustentar a atenção concentrada por longos períodos. Entretanto, ela argumentou que quando se trata de um objeto do seu interesse, consegue utilizar a atenção sustentada. O relato de um chef de cozinha também se mostrou interessante – ele ressaltou que durante toda a sua vida, nada havia despertado seu interesse, até descobrir o universo da culinária (Lasky et al., 2016). Esses relatos demonstram que o contexto – ambiente, interesse intrínseco, dentre outros – pode interferir na motivação e conseqüentemente na capacidade e/ou qualidade da produção de um indivíduo com TDAH.

Segundo Hallowel (2015), indivíduos com o transtorno possuem habilidades bastante úteis em determinados contextos. Por exemplo, essas pessoas tendem a ser criativas, intuitivas, abertas a novas possibilidades, têm raciocínio rápido e são capazes de focar completamente em uma

tarefa quando se sentem motivadas. Infelizmente, grande parte dos portadores do TDAH não são diagnosticadas. O estudo realizado por Lasky et al. (2016) mostra a importância da utilização de testes diagnósticos dentro das organizações, sobretudo considerando que somente 20% dos portadores de TDAH são de fato tratados (ABDA, 2014).

Em conclusão, do ponto de vista organizacional, é interessante que indivíduos com TDAH sejam direcionados para setores em que suas potencialidades, tais como criatividade e dinamismo, possam ser aproveitadas. Paralelamente, eles devem buscar tratamento médico para manejo dos aspectos negativos do transtorno, como dificuldades na finalização de tarefas, impulsividade e procrastinação. Além disso, é de grande importância que tanto o indivíduo como os colegas de trabalho e gestores entendam que o TDAH não é uma deficiência de caráter, mas uma condição que traz consigo características positivas e negativas, as quais, com orientação médica, podem ser amenizadas (Hallowell, 2015). Isso leva à uma reflexão sobre a importância de se identificar fatores motivacionais e alocar corretamente os indivíduos dentro da uma organização.

A melhoria do desempenho da empresa implica no planejamento, organização e compreensão de que o sucesso de qualquer atividade está atrelado aos indivíduos que as executam (Barbosa et al., 2017). Para tanto, é necessária uma transformação de paradigma, tanto do ponto de vista estrutural, como dos valores e da relação entre os sujeitos e as atividades que eles executam na empresa, como discutido pelos autores.

Nessa perspectiva, a teoria da atividade oferece um fundamento teórico-prático para a compreensão do desenvolvimento nas organizações. Com base na análise de Albuquerque (2015), essa teoria busca compreender os seres humanos de uma perspectiva tanto individual como social, através da investigação das atividades nas quais eles se envolvem. As atividades se constituem na conexão do sujeito com o mundo que o cerca, com a sociedade.

A teoria da atividade é baseada em um tripé, constituído pelo sujeito que realiza a atividade (uma pessoa ou um grupo), os objetos (o propósito da atividade) e a interação entre eles, ou seja, as próprias atividades, que os transformam reciprocamente (Albuquerque, 2015). Ainda que na realização de uma atividade exista regras construídas e compartilhadas coletivamente, cada sujeito envolvido nela se apropria de seu significado de forma diferente. Esse aspecto de multiplicidade confere uma natureza dinâmica, e por vezes contraditória, ao processo, o que deve ser considerado pelos gestores ao estabelecer as metas e planejar as etapas para se atingir determinado objetivo (Albuquerque, 2015; Querol et al., 2014).

Nessa perspectiva, os seres humanos tomam parte em diversas atividades, diferenciadas pelo seu objeto (Querol et al., 2014). A multiplicidade dos atores envolvidos nessa transformação do objeto pode gerar conflitos, mas também inovação e soluções criativas, e representa uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e aprendizagem tanto do ponto de vista individual como coletivo. Em consonância, a valorização do indivíduo e sua inclusão em processos de decisão, o incentivo à criatividade e à atmosfera colaborativa têm, cada vez mais, ganhado espaço nas organizações como uma forma de otimizar os processos e garantir maior qualidade para o cliente e bem-estar para os funcionários (Querol et al., 2014). A liderança possui grande peso nessa dinâmica, e é fundamental que o líder possua uma visão holística do processo produtivo e dos elementos que o compõem.

3. Procedimentos metodológicos

Este trabalho, do ponto de vista do seu objetivo, pode ser entendido como exploratório e descritivo (ou explicativo), uma vez que buscou primeiramente levantar informações sobre o objeto de estudo (a percepção do ambiente organizacional por indivíduos com TDAH), e então, estabelecer possíveis conexões entre a presença dos sintomas e os resultados observados (Severino, 2013; Vergara, 2016).

Para tanto, o método foi escolhido de forma a contemplar tanto a dimensão qualitativa, relacionada às experiências subjetivas e relatos pessoais, quanto a quantitativa, aqui associada à frequência das categorias de respostas dadas pelos participantes.

Numa primeira etapa, foram consultados dois especialistas referenciados no estudo do TDAH: o Prof. Russel A. Barkley, médico, psiquiatra, professor e palestrante na área de TDAH, sendo um nome reconhecido internacionalmente; e o Prof. Johan Wiklund cujo campo de pesquisa está direcionado em temas relacionados a empreendedorismo e saúde mental. Ambos foram contactados por e-mail e indagados a respeito do estudo do TDAH no contexto organizacional.

Na segunda etapa da pesquisa, foi elaborado um questionário para ser respondido por profissionais acometidos pelo TDAH. Como definido por Severino (2013), um questionário trata-se de um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo.” (Severino, 2013, p. 109). A opção por essa estratégia de levantamento de dados foi baseada na facilidade de divulgação, amplo alcance, baixos custos e comodidade para o participante, como discutido por Albuquerque (2015). As questões foram desenvolvidas com base na pesquisa bibliográfica sobre o tema, já relatada em seção anterior.

Assim, foi elaborado um questionário na plataforma do Googleforms®, composto por seis perguntas descritivas, 17 de múltipla escolha e 5 questões abertas, totalizando 22 questões.

A aplicação do questionário teve como ponto decisivo a orientação do Dr. Russell Brakley por meio de comunicação via e-mail no dia 14 de maio de 2020. Neste e-mail, o Dr. Russell coloca sua visão sobre ser um estudo informativo, mas alerta que podem ocorrer correlações negativas entre os sintomas do TDAH e o comportamento no ambiente de trabalho. Outro ponto importante colocado no referido e-mail está nos fatores motivacionais para os funcionários TDAH, dos quais destaca que as pessoas trabalham por dinheiro, para o próprio sustento ou por vocação/interesse, seguindo sua fala com um alerta: não temos como saber se também há outras motivações e/ou se ambos os fatores (remuneração e interesse) poderiam estar somados dado os diferentes níveis sociais e intelectuais. Tais recomendações apoiaram substancialmente a elaboração das questões para a coleta de dados.

Dado o contexto, a opção, aparentemente, mais segura e acessível para o intento, do ponto de vista metodológico, foi configurada por meio de uma amostra de pessoas voluntárias e com as características necessárias – portadores de TDAH, respondendo sobre o que os tem motivado e desmotivado e como eles se sentem em seus ambientes de trabalho. No questionário, incluiu-se, também, questões a respeito dos fatores desencadeadores de sentimentos negativos e positivos, além de explorar o papel da liderança, tendo por base Teoria da Atividade.

Para não induzir respostas e comprometer o resultado da pesquisa, foram inseridas questões discursivas sobre a temática a fim de encontrar semelhanças e tentar estabelecer um padrão para demonstrar com mais detalhes a relação do TDAH com o contexto organizacional.

Como discutido por Volkow et al. (2011), há evidências de que alterações nervosas associadas ao TDAH influenciem aspectos motivacionais. Assim, as perguntas do questionário foram elaboradas, também, com base na literatura acerca dos diferentes fatores relacionados à motivação, tais como condições de trabalho e atividade exercida (Damaso et al., 2011), e como eles são percebidos por indivíduos com TDAH, bem como na experiência pessoal da autora deste trabalho com o distúrbio. O questionário completo encontra-se no Apêndice.

O questionário foi encaminhado para profissionais da saúde mental (psiquiatras e psicólogos) para divulgação entre os pacientes com TDAH. Para aumentar o alcance da pesquisa, também foi feita a divulgação através de redes sociais. Ao todo, 46 pessoas (com idade mínima de 18 anos) se voluntariaram para participar, porém foram computados apenas os resultados dos participantes que afirmaram ser diagnosticados com TDAH.

Assim, os sujeitos da pesquisa foram todos aqueles maiores de 18 anos diagnosticados com TDAH que responderam ao questionário. Ao todo, 40 sujeitos foram incluídos, 26 do sexo feminino e 14 do masculino.

Os dados foram analisados da seguinte forma: para as questões de múltipla escolha, foi realizada uma análise estatística descritiva simples por meio da distribuição de frequência com o programa Excel®. As respostas das questões subjetivas foram sistematizadas e analisadas por meio da análise do conteúdo, com o objetivo de compreender e identificar elementos relevantes que atendessem aos objetivos da pesquisa. Os relatos mais representativos foram reproduzidos neste trabalho.

Cabem aqui algumas ponderações a respeito das limitações desta pesquisa. A pesquisa teve caráter exploratório e descritivo, mas não houve o intento de generalizações. Tal feito pode ser conseguido por meio de uma abordagem experimental, com grupo de controle num tratamento experimental. Em segundo lugar, o estudo não se aprofundou na questão do tratamento realizado pelos sujeitos da pesquisa. A classificação dos participantes em relação à adesão ao tratamento e sua natureza (se medicamentoso e/ou psicoterapêutico e qual a medicação prescrita) possibilitaria maior acurácia na associação entre TDAH e a percepção do ambiente laboral, uma vez que é esperado que essa variável interfira na manifestação dos sintomas. As limitações mencionadas podem ser tomadas como sugestões para futuros estudos.

4. Apresentação e análise dos resultados

O presente trabalho investigou a percepção de indivíduos com TDAH sobre seu ambiente de trabalho, identificando suas principais motivações, e buscando relacionar possíveis sintomas do transtorno com as dificuldades enfrentadas por eles em seu ambiente de trabalho. Para tanto, foi aplicado um questionário composto por questões abertas e fechadas a indivíduos adultos diagnosticados com TDAH, relacionadas a suas percepções sobre o ambiente organizacional e o envolvimento com o trabalho, fatores motivacionais e liderança, entre outras.

Dos 40 participantes, 45% se declararam profissionais autônomos e 67,5% afirmaram ter uma rotina de trabalho padronizada. Em relação à manifestação dos sintomas de TDAH, 97,5% informaram possuir tendências de se perder em seus pensamentos e 95% de procrastinar, o que sugere que o seu rendimento pode estar abaixo do esperado. Apesar disso, apenas 52,5% fazem uso de medicações específicas.

É válido destacar que, embora o fator comportamental tenha uma grande influência e haja variações na resposta aos medicamentos, diversos estudos reportam que a intervenção farmacológica auxilia significativamente no alívio dos sintomas do TDAH para a maior parte das pessoas, e é normalmente considerada a primeira linha de tratamento (RCPsych, 2017). O fato de que apenas metade dos participantes utiliza medicação está de acordo com dados de que grande parte dos portadores de TDAH não são tratados (Lasky et al., 2016).

No que se refere aos aspectos motivacionais, os resultados indicaram que a maior parte dos voluntários não se sentem motivados em seu ambiente de trabalho. No entanto, a maioria também afirmou considerar o trabalho interessante. Os principais dados relacionados a como os participantes se sentem em relação ao trabalho são apresentados no Quadro 1 (elaborado com base nas questões de múltipla escolha).

Quadro 1–Respostas às questões relacionadas aos aspectos motivacionais.

Questão	Respostas afirmativas (%)	Respostas negativas (%)
Considera o trabalho criativo e/ou versátil	47,5	52,5
Sente-se motivado no ambiente de trabalho	40	60
Considera o trabalho interessante	65	35
Se considera pouco envolvido no trabalho	65	35
Julga agir com alguma negligência em suas atividades	65	35

Fonte: Elaboração das autoras.

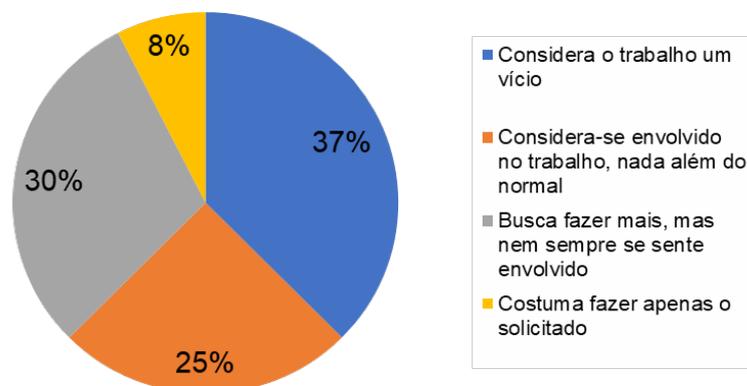
As respostas apontam para a existência de uma dissonância entre a natureza da atividade exercida no que se refere à versatilidade e criatividade (47,5% consideram o trabalho criativo/versátil e 65%, interessante) e a motivação—apenas 40% sentem-se motivados. Outro ponto relevante na análise de conteúdo das questões é a identificação de que 65% dos entrevistados julgam agir com alguma negligência na execução de suas tarefas. Esse conflito é expresso no depoimento de um dos participantes:

“Eu gosto de trabalhar, infelizmente por ter vontade de muitas coisas não sei ao certo se este é o lugar que eu deveria estar. Penso que talvez devesse mudar a vida radicalmente, mas já fiz isso e a vida voltou a isso.” (R.P.M.)

Além deste, outros relatos sugerem que, apesar do interesse pelo trabalho, há um certo descontentamento e um desejo por novas experiências, o que pode estar associado aos sintomas do TDAH, tais como inquietude mental e dificuldade de planejamento. Esse resultado aproxima-se do estudo realizado por Lasky et al. (2016), no qual os indivíduos com TDAH, vendo parte de seus sintomas como uma consequência do contexto, passaram a atribuí-los ao interesse pelo trabalho. De fato, em relação ao envolvimento na execução de suas atividades, os resultados

apresentados na Figura 1 corroboram esse padrão, uma vez que 63% relatam algum grau de distanciamento emocional em relação ao trabalho.

Figura 1–Porcentagem dos participantes em relação ao envolvimento com as atividades laborais.



Fonte: Elaboração das autoras.

Dessa forma, pode-se concluir que, além do interesse pela atividade em si, há outros fatores que influenciam a motivação, com base nas respostas de indivíduos com TDAH. Os aspectos que mais contribuem para seu envolvimento, de acordo com os participantes, são apresentados na Figura 2.

Figura 2–Distribuição dos fatores que mantém o indivíduo no trabalho.



Fonte: Elaboração das autoras.

Com base na figura acima, pode-se observar que a maioria dos participantes (53%) afirma que a atividade desenvolvida está entre os fatores que os mantém no trabalho, seguida pelo salário (38%) e pela causa da instituição (28%). Enquanto os itens salário, estabilidade e mercado de trabalho estão possivelmente mais próximos às motivações associadas aos impulsos mais básicos, ou à base da pirâmide, segundo a teoria de Maslow (satisfação das necessidades fisiológicas e segurança), os outros fatores relacionam-se a aspectos mais subjetivos. Assim, embora o salário e estabilidade tenham tido representatividade entre as respostas, conclui-se, em consonância com o conteúdo apresentado na Figura 2, que é a atividade desenvolvida o motivo mais citado.

A importância da atividade para a vida e a formação do indivíduo é destacada pela teoria da atividade (Albuquerque, 2015), a qual entende que é através dela que o ser humano se desenvolve e se significa em relação à sociedade. Portanto, é de grande importância que o indivíduo compreenda qual é o seu papel e sua importância para a organização e se desenvolva através do exercício da atividade. Nesse sentido, 80% dos participantes afirmaram ter noção do impacto do seu trabalho para a empresa, o que pode ser considerado positivo.

Apesar do interesse intrínseco pela atividade, bem como a afinidade com a causa da organização (terceiro ponto mais citado, com 28%), que são fatores importantes na atribuição de sentido à atividade exercida e à realização pessoal, os participantes relataram dificuldade em manter-se interessados na tarefa uma vez passado o impacto inicial da mudança. O trecho abaixo, retirado de um dos questionários, ilustra esse processo:

“Comecei muito excitada. Mas isso, mesmo sendo numa área que eu amo, passou porque procrastinei. Se procrastino, tudo fica pior, desanimo, me cobro mais, perco o timing... aí preciso fazer um “autocoach” comigo mesma para me motivar a me mexer e tirar as inúmeras e criativas ideias do papel.” (M.B.S)

A partir dos relatos das questões abertas, observou-se que 29 das 40 pessoas declararam que a motivação está relacionada a fatores como interesse, dinamismo, aprendizagem e desafio. De acordo com Hallowel (2015), pessoas com TDAH se adaptam mais facilmente em setores dinâmicos, onde podem usar sua criatividade, rapidez de raciocínio e busca pelo novo. Por outro lado, quando esses indivíduos têm que lidar com tarefas burocráticas, repetitivas e pouco desafiadoras, tendem a perder rapidamente o interesse, como observado no depoimento abaixo:

“Eu trabalho com marketing digital em casa, antes trabalhava numa equipe de vendas. E tinha que seguir regras, um sistema, horários. Eu detesto isso. Gosto da liberdade que tenho hoje. Trabalho com venda de cursos e produtos virtualmente. Crio conteúdos e gerencio várias páginas. Tô criando também três livros ao mesmo tempo e dois cursos pra eu vender.” (G.G.) Essa afirmação pode ser constatada quando categorizamos os depoimentos através de análise como consta na figura 3.

Figura 3–Análise de depoimentos e questões discursivas.

FALAM SOBRE A MOTIVAÇÃO ESTÁ RELACIONADA AO INTERESSE, DINAMISMO, APRENDIZAGEM CONSTANTE E DESAFIOS NO TRABALHO
29 ENTREVISTADOS
DESCREVEM COMO DESMOTIVANTES SEUS TRABALHOS E ARGUMENTAM SER REPETITIVOS E BUROCRÁTICOS
09 ENTREVISTADOS*
TOTAL DE PESSOAS QUE DECLARAM NECESSITAR PARA MOTIVAÇÃO DE FUNÇÕES ONDE HÁ INTERESSE INTRÍNSECO, DINAMISMO, DE CONSTANTE APRENDIZADO, DESAFIOS E OS QUE CONSIDEREM DESMOTIVANTES SEUS TRABALHOS POR SEREM REPETITIVOS E BUROCRÁTICOS.
34 DAS 40 PESSOAS ENTREVISTADAS
RESPOSTAS INCONCLUSIVAS OU DESCONTEXTUALIZADAS NÃO SENDO POSSÍVEL LEVAR EM CONSIDERAÇÃO
06 ENTREVISTADOS

*SENDO 04 DESSES 09 ENTREVISTADOS INSERIDOS NOS 29 QUE FALAM SOBRE MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DO INTERESSE, DINAMISMO E DEMAIS JÁ CITADOS

Fonte: Elaboração das autoras.

A dificuldade em cumprir prazos e horários fixos é uma característica frequentemente observada em pessoas com TDAH. Embora alguns depoimentos indiquem aversão a esquemas rígidos, como o transcrito acima, as respostas de múltipla escolha revelaram que a maioria dos participantes (65%) prefere ter uma rotina padronizada, o que aparentemente tem uma função estruturante no seu cotidiano. Além disso, a disponibilização de um protocolo operacional claro e conciso que oriente a realização das tarefas pode auxiliar na estruturação da rotina de trabalho, embora sua existência tenha sido citada por apenas 35% dos participantes.

Em suma, as repostas aos questionários revelaram que, embora a maior parte dos participantes entenda seu papel na organização e goste da atividade que realiza, há também uma tendência à desmotivação diante da perspectiva de executar as mesmas tarefas por um tempo maior, o que tem um impacto relevante em sua produtividade. Nesse ponto, é de grande valor o papel exercido pelo líder. Na presente pesquisa, o fator 'liderança' foi citado por 15% dos participantes quando perguntados sobre os motivos que os mantêm no trabalho. Esse número pode indicar, por um lado, que a maior parte dos indivíduos que responderam ao questionário não vêem seu líder como uma figura de referência no ambiente profissional. Por outro, depreende-se que a liderança é um fator que exerce grande influência no bem-estar do funcionário e, consequentemente, tem importância em manter o indivíduo engajado em sua organização, como discutido por Barbosa et al. (2017).

Assim sendo, como discutido por Querol *et al.* (2014), a liderança possui influência direta sobre o sujeito e a atividade que ele realiza. Embora nem sempre seja possível, do ponto de vista da estrutura organizacional, alocar o indivíduo em tarefas intrinsecamente criativas, o líder pode realizar uma gestão eficiente a partir do conhecimento do processo produtivo e do perfil da sua equipe. Vale destacar que a padronização da rotina de trabalho não foi citada de forma negativa pela maior parte dos participantes. Assim, há outros fatores que podem ser desenvolvidos pelo líder, tais como valorizar o trabalho do indivíduo, permitir sua inclusão em processos decisórios, mostrar flexibilidade, abrir espaço para a inovação, e colaborar para a criação de um ambiente de cooperação, os quais têm efeitos importantes sobre a qualidade de vida e o sucesso da organização (Querol et. al., 2014).

5. Considerações finais

O TDAH é um transtorno que afeta uma parcela significativa da população adulta. Sem tratamento, o distúrbio está associado à manifestação de diversas características que podem prejudicar o funcionamento executivo do indivíduo e a sua produtividade no ambiente de trabalho. Embora a literatura sobre o impacto do TDAH no contexto organizacional seja escassa, os estudos existentes apontam que indivíduos com o transtorno podem se sentir mais motivados ao realizar tarefas do seu interesse, principalmente se estas demandarem dinamismo e criatividade, traços frequentemente observados nessas pessoas. Uma adequação do perfil individual à função exercida e o bem-estar no ambiente de trabalho estão, por sua vez, diretamente relacionados ao tipo de liderança e à eficiente gestão organizacional. Assim, é importante investigar as percepções de portadores de TDAH sobre seu ambiente de trabalho, de forma a compreender suas motivações e dificuldades, o que foi o objetivo deste estudo.

De forma geral, os resultados indicaram que, embora a maior parte dos participantes tenham se declarado interessados pelo seu trabalho, muitos se sentem desmotivados ou tendem a procrastinar. Essas características são comuns em indivíduos com TDAH, e uma vez que grande parte dos sujeitos declarou não fazer uso de medicamentos, é possível que a ausência de tratamento contribua para esse resultado.

Os depoimentos apontaram que a insatisfação no âmbito do trabalho aparentemente está associada à maior dificuldade de pessoas com TDAH em se manterem interessadas na mesma tarefa por um longo período. Possíveis soluções para essa dificuldade poderiam incluir a alocação de funcionários com TDAH em funções mais dinâmicas e menos repetitivas. A adequação entre perfil individual e função estão, por sua vez, associadas a uma eficiente gestão organizacional e à atuação do líder.

Em relação à rotina e liderança, um dado relevante foi que, embora indivíduos com TDAH tenham dificuldades para se adaptar a esquemas rígidos de trabalho, a maior parte sinalizou que elementos estruturadores, como um protocolo operacional e tarefas bem definidas, os auxiliam a manter o foco em suas tarefas. A liderança, por sua vez, foi citada por uma minoria dos participantes quando perguntados sobre os motivos que os mantêm no trabalho. Assim, é importante que o líder da equipe esteja atento a esses fatores, e auxilie a equipe a desenvolver seu potencial. Um estudo direcionado especificamente às características da liderança pode lançar luz sobre esse aspecto.

O objetivo principal deste estudo foi investigar as percepções de indivíduos com TDAH sobre seu ambiente de trabalho e identificar elementos associados à sua motivação. Assim, considera-se que este objetivo foi atingido, uma vez que a pesquisa permitiu a identificação, ainda que de forma exploratória, de vivências e percepções relacionadas à atividade laboral, incluindo questões possivelmente associadas às manifestações do TDAH e as dificuldades que elas representam.

Para uma maior compreensão dos desafios e possibilidades de indivíduos com TDAH no contexto organizacional, recomenda-se a realização de estudos comparativos, que incluam tanto indivíduos afetados quanto não afetados. Além disso, a adaptação do questionário utilizado neste estudo para incluir mais questões relacionadas ao acompanhamento médico e/ou psicoterapêutico e ao perfil de liderança observado na empresa pode auxiliar no aprofundamento da compreensão sobre os efeitos do TDAH na vida profissional e sobre como a postura do líder afeta esses indivíduos. De forma geral, conclui-se que os dados obtidos no presente estudo poderão contribuir para a compreensão dos desdobramentos do TDAH na vida profissional, além de fornecer informações relevantes para líderes e gestores.

Referências

ABDA. **Apenas 20% da população com TDAH é tratada no Brasil**. Disponível em: <Matéria publicada no site da ABDA em 22 de agosto de 2014. Acessível em <https://tdah.org.br/apenas-20-da-populacao-com-tdah-e-tratada-no-brasil/>>. Acesso em: 16 nov. 2020.

ALBUQUERQUE, C. R. **Sistemas colaborativos e a estruturação do processo de geração de ideias em grupo**: um dueto com potencial de sucesso. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, 254 p. 2015.

- APA, A. P. A. **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- ARIELY, D.; BRACHA, A.; MEIER, S. Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. **American Economic Review**, v. 99, n. 1, p. 544–555, 2009.
- BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. DO N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 438–449, 2017.
- BARKLEY, R.A. **TDAH: Transtorno de Déficit de Atenção com Hiperatividade** – Aprendendo a viver (coordenação de Marcelo Moraes)–1.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2020a.
- BARKLEY, R.A. **Academic Research – ADHD**. Mensagem recebida por e-mail em 13 e 14 de maio de 2020b.
- BARKLEY, R.A.; BENTON, C.M. **Vencendo o Transtorno de Déficit de Atenção/Hiperatividade: Adulto**. Porto Alegre: ARTMED, 2012.
- CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia** – 9.ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.
- CINTRA, J.; DALBEM, E. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016.
- DAMASO, G. et al. Motivação no trabalho. **Revista Pensar Acadêmico**, v. 4, n. 1, 2011.
- DSM-5. **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais**. American Psychiatric Association. 5.ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.
- FERREIRA, R. R. et al. A Multiplicidade do TDAH nas Diferentes Versões Produzidas pelas Ciências no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 35, 2019.
- HALLOWELL, N. **Driven to Distraction at Work: How to Focus and Be More Productive**. Harvard Business Review Press, 2015.
- HOLST, Y.; THORELL, L. B. Functional impairments among adults with ADHD: A comparison with adults with other psychiatric disorders and links to executive deficits. **Applied Neuropsychology: Adult**, v. 27, n. 3, p. 243–255, 2020.
- HUPFELD, K. E.; ABAGIS, T. R.; SHAH, P. **Living “in the zone”**: hyperfocus in adult ADHD. **ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders**, v. 11, n. 2, p. 191–208, 2019.
- LASKY, Arielle K. et al. ADHD in context: Young adults’ reports of the impact of occupational environment on the manifestation of ADHD. **Social Science & Medicine**, v. 161, p. 160-168, 2016.
- MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional**–6.ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.
- QUEROL, Marco Antonio Pereira; CASSANDRE, Marcio Pascoal; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. Teoria da Atividade: contribuições conceituais e metodológicas para o estudo da aprendizagem organizacional. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, p. 405-416, 2014.

RCPSYCH. Royal College of Psychiatrists in Scotland. **ADHD in adults: good practice guidelines**. Disponível em: <https://www.rcpsych.ac.uk/docs/default-source/members/divisions/scotland/adhd_in_adultsfinal_guidelines_june2017.pdf?sfvrsn=40650449_2>. Acesso em 01 nov. 2020.

ROBBINS, S.R. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROHDE et al. **The World Federation of ADHD**. Guide. Porto Alegre: ARTMED, 2019. Disponível em: https://tdah.org.br/wp-content/uploads/The_World_Federation_of_ADHD_Guide.pdf. Acesso em 03 de nov. 2020.

SABOYA, E. et al. Disfunção executiva como uma medida de funcionalidade em adultos com TDAH. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 56, p. 30–33, 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, A.B.B. **Mentes inquietas: TDAH-desatenção, hiperatividade e impulsividade**- 4.ed. São Paulo:Globo, 2014.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VOLKOW, N. D. et al. Motivation deficit in ADHD is associated with dysfunction of the dopamine reward pathway. **Molecular Psychiatry**, v. 16, n. 11, p. 1147–1154, 2011.

WIKLUND, Johan. **Academic Research – ADHD**. Mensagem recebida por e-mail em 14 de maio de 2020.

ZAMETKIN, Alan J. et al. Cerebral glucose metabolism in adults with hyperactivity of childhood onset. **New England Journal of Medicine**, v. 323, n. 20, p. 1361-1366, 1990.

CAPÍTULO 16

PESQUISA QUALITATIVA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO INTRODUTÓRIO DE SUAS POSSIBILIDADES

André Felipe de Albuquerque Fell
Assuero Fonseca Ximenes
José Orlando Costa Nunes

1. Introdução

Assim como o conceito de administração, a tentativa de conceituar Sistema de Informação (SI) pode se tornar um esforço complexo, senão infrutífero, por ser um campo de estudo altamente fragmentado; preocupando-se com questões como desenvolvimento, uso e implicações das tecnologias de informação e comunicação nas organizações. Todavia, um estereótipo há muito institucionalizado sobre SI parece ser o de um sistema altamente técnico, cuja ênfase de suas suposições filosóficas é no empirismo lógico ou a epistemologia positivista. Em outros termos, o enfoque teórico é considerar a tecnologia como - hardware- : algo que modela a sociedade, mas não é reciprocamente modelado por ela. Daí Klein (1985) apontar as seguintes anomalias paradigmáticas para os sistemas de informação:

- A construção de sistemas de informação como um artefato técnico, ignorando a dimensão social;
- A definição da informação derivada de um dado objetivo, através de procedimentos formais e impessoais;
- Aderência ao modelo burocrático de organização como máquina, cujo racionalismo causa alienação e falhas na implementação dos sistemas de informação;
- Interpretação do desenvolvimento de sistemas de informação como um processo de engenharia, evitando a participação do usuário.

Considerando-se essas anomalias é que se compreende o quanto o trato das diferentes temáticas em SI segue o discurso da corrente dominante neste campo de conhecimento, ou seja, o discurso gerencialista-reducionista ou técnico-funcionallista.

Além disso, há diferentes posições filosóficas e tradições científicas entre a ciência da computação e as ciências sociais que desencadeiam diferentes interpretações ao campo de estudo de SI. Por conseguinte, a interpretação de SI como um sistema técnico é baseado em suposições diferentes daquelas que interpretam SI como um sistema social (Falkenberg et. al., 1998).

Em virtude disso, as pesquisas qualitativas em SI representam um esforço recente na forma de teorizar sobre a natureza e a prática de análise e desenvolvimento de sistemas de informação - os quais vêm enfrentando situações conjunturais altamente imprevisíveis e turbulentas; a ponto dos economistas, nos últimos anos, apresentarem dificuldades de comprovar que os vultosos valores dos investimentos em Tecnologia da Informação (TI) são compensatórios; levando o

Prêmio Nobel, Robert Solow, a criar a expressão- Paradoxo da Produtividade-: os computadores são vistos em toda parte, menos nas estatísticas sobre produtividade.

Neste trabalho uma tentativa é feita para descrever alguns aspectos introdutórios, bem como algumas possibilidades da pesquisa qualitativa em Sistemas de Informação (SI). Além desta introdução, o trabalho apresenta na seqüência as seguintes seções: a metodologia utilizada; alguns aspectos da pesquisa qualitativa; alguns aspectos dos sistemas de informação; a pesquisa qualitativa em sistemas de informação. Na seção 6 são delineadas algumas considerações finais.

2. Procedimentos metodológicos

A análise desenvolvida neste artigo busca através de uma revisão literária dos últimos vinte e cinco anos; verificar alguns aspectos conceituais da metodologia de pesquisa qualitativa em sistemas de informação, bem como suas possibilidades para este campo de estudo. O presente estudo caracteriza-se por ser predominantemente qualitativo, do tipo descritivo-interpretativo, tendo como unidade de análise, a organização.

3. A pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa, apesar de ter sido utilizada com determinada regularidade por antropólogos e sociólogos, só nos últimos trinta anos começou a ganhar reconhecimento em outras áreas, como a psicologia, a educação e a administração de empresas (Godoy, 1995, p.58). Em Sistemas de Informação, tanto a sua aceitação quanto utilização vem sendo ampliada nos últimos dez anos.

Seja na abordagem quantitativa ou qualitativa, busca-se pela pesquisa realizar novas descobertas de informações ou relações, ou ainda verificar e ampliar o conhecimento existente; mesmo que os caminhos seguidos por essas abordagens assumam contornos diferentes.

Em geral, na pesquisa quantitativa, o trabalho do pesquisador é orientado por um plano estabelecido *a priori*, apresentando hipóteses claramente especificadas, além da definição operacional das variáveis de interesse ao estudo. Ainda há a preocupação com a medição a mais objetiva e precisa possível, evitando distorções ou enviesamentos nas inferências obtidas; e por último, há uma busca por quantificar os resultados.

Diferentemente acontece na pesquisa qualitativa. Para Godoy (1995, p.58):

- ... a pesquisa qualitativa não procura enumerar e / ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo-.

3.1 Um breve histórico da pesquisa qualitativa

Há indícios que sugerem o aparecimento dos estudos qualitativos nas investigações de natureza social a partir da segunda metade do século XIX.

Frédéric Lé Play (1806-1882) em *Lés ouvriers européens*, um estudo sociológico sobre as famílias das classes trabalhadoras da Europa, publicado em 1855, é mencionado como uma das primeiras pesquisas a usar a observação direta da realidade. Sua inovação reside no desenvolvimento de um estudo comparativo de monografias constituídas a partir de dados coletados em inúmeras viagens pela Europa, que a pouco e pouco, permitiram a identificação de famílias - típicas- da classe trabalhadora, a partir de pessoas exercendo determinadas ocupações.

Ainda tendo como foco de estudo a classe trabalhadora, a obra de Henry Mayhew, *London labour and the London poor*, publicada em quatro volumes entre 1851 e 1862, retrata as condições de pobreza, tanto dos trabalhadores, quanto dos desempregados de Londres. Na fase de coleta de informações, o autor utilizou histórias de vida e entrevistas - em profundidade-.

Há autores que consideram a obra de Sidney Webb (1859-1947) e Beatrice Webb (1858-1943), *Methods of social investigation*, publicada em 1932; o primeiro esforço em delimitar os aspectos metodológicos da abordagem qualitativa. Os Webbs desenvolveram grandes quantidades de estudos sociais e políticos que contribuíram para o desenvolvimento da sociologia inglesa. Seus estudos apoiavam-se fundamentalmente na descrição e análise das instituições, não necessariamente utilizando uma teoria, *a priori*, para explicá-las; valorizando, ainda, as entrevistas, os documentos e as observações pessoais.

Nos Estados Unidos, o estudo pioneiro que representou uma tentativa de acoplar dados qualitativos aos quantitativos na análise de problemas de cunho social, foi o *Pittsburgh Survey*, publicado entre 1908-1909. Nele, entre outras coisas, há a apresentação de descrições detalhadas, entrevistas, retratos e fotos da época. Durante o período de 1910-1940 é possível encontrar o uso da abordagem qualitativa nos trabalhos realizados pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Chicago. Para Becker (*apud* Ciência Hoje, 1991), não se pode falar em clareza metodológica naquela época porque os pesquisadores de Chicago simplesmente inventavam, criavam métodos, a partir da coleta de autobiografias, análise de cartas e outros documentos, além da realização de entrevistas. A contribuição do grupo de Chicago reside na forma como interpretavam os resultados de suas investigações, isto é, enfatizavam a natureza social e interacional da realidade (abordagem interacionista). Em outras palavras, reconheciam que todas as opiniões, públicas ou privadas são frutos do meio; cabendo ao pesquisador a função de captar a perspectiva daqueles entrevistados por ele.

Na antropologia é possível citar os estudos de campo de Franz Boas (1858-1942) e Bronislaw Malinowski (1884-1942), realizados sob uma perspectiva qualitativa. O primeiro pesquisador muito contribuiu para o processo de estruturação da antropologia na América do Norte, e através de estudos essencialmente descritivos, defendia a perspectiva de pouca possibilidade de generalização nas ciências sociais, já que culturas estudadas deveriam ser abordadas indutivamente, a partir dos referenciais e valores dos seus membros. Malinowski acreditava ser indispensável ao pesquisador permanecer - em campo- tanto tempo quanto possível, para captar, como observador participante, a realidade social e interacional da cultura em estudo.

Por outro lado, vale ressaltar a resistência, durante algum tempo, dos sociólogos à abordagem qualitativa devido à significativa influência dos trabalhos iniciais de Durkheim, predominantemente estatísticos na organização e análise de dados.

O período entre os anos de 1930 e 1960 é marcado por uma diminuição na realização de pesquisas qualitativas; merecendo destaque a contribuição da escola do pensamento sociológico (a Escola de Chicago) em 1937, onde Herbert Blumer elaborou o termo - interacionismo simbólico-: a sociedade é um processo em que indivíduo e sociedade mantêm constante e estreita inter-relação; sendo o aspecto subjetivo do comportamento humano um elemento necessário na formação e manutenção dinâmica do *self* social. O sentido que as coisas (idéias, situações vivenciais, objetos físicos, instituições) tem para as pessoas surge da interação entre os indivíduos, sendo modificado e manipulado em consonância com o processo interpretativo cotidianamente usado.

É a partir da década de 1960 que a pesquisa qualitativa é incorporada em outras áreas de estudo além da antropologia e sociologia. Na área de administração de empresas isso começa a ser claramente delineado a partir dos anos 1970, especificamente 1979, com a publicação de um número da revista *Administrative Science Quarterly*, totalmente dedicada ao tema “qualitative methodology”. O enfoque qualitativo foi se mostrando de grande utilidade e adequado aos estudos organizacionais, como por exemplo, nos trabalhos publicados na *Administrative Science Quarterly*, pelos estudiosos Lawrence e Lorsch (1967), Hirsch (1975) e Sebring (1977).

Quanto ao uso da pesquisa qualitativa em S.I. só nos últimos dez anos percebe-se uma progressiva aceitação e utilização desta metodologia no meio acadêmico dos Estados Unidos, seguindo a liderança de países europeus e a Austrália (Lee & Liebenau, 1997). Em algumas empresas líderes em seus segmentos, a política e os princípios para a TI estão fundamentadas em suposições da metodologia de pesquisa qualitativa. Como exemplo, as idéias de práticas comunitárias, cuja base é a sociologia fenomenológica de Bourdieu (1977) e a etnometodologia de Heidegger (Wenger & Lave, 1991). Ou ainda, em recentes pesquisas de desenvolvimento de infraestrutura para rede corporativa, algo tradicionalmente visto como - puramente técnico-, as análises vem utilizando as descrições e impressões dos atores sociais envolvidos (Monteiro; Hanseth, 1996; Ciborra, 2000), obtendo significativa capacidade explanatória.

3.2 Algumas características da pesquisa qualitativa

Para Bogdan e Biklen (1982), apesar de uma grande diversidade de trabalhos intitulados qualitativos, é possível identificar alguns aspectos essenciais dos estudos qualitativos. São eles:

1. A valorização da necessidade do pesquisador manter o contato direto e prolongado com o mundo empírico em seu ambiente natural, uma vez que o fenômeno pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte. Aqui, através de instrumentos de coleta de dados como videoteipes e gravadores, ou um simples bloco de notas; o pesquisador nas fases de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados, conta com o aspecto do seu próprio subjetivismo, suas interpretações reflexivas do fenômeno.
2. As pesquisas qualitativas são descritivas. Neste aspecto, o ambiente e as pessoas não são reduzidos a variáveis estatísticas / numéricas; busca-se o entendimento do todo, em toda a sua complexidade e dinâmica. Os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, desenhos e vários tipos de documentos. Não é possível compreender o comportamento humano sem levar em conta o quadro referencial e contextual que os indivíduos se utilizam para interpretar o mundo em volta.

3. As pesquisas qualitativas procuram compreender o fenômeno estudado a partir da perspectiva dos participantes; considerando todos os pontos de vistas importantes para esclarecer sob diversos aspectos interpretativos, a situação em estudo.

4. Os pesquisadores qualitativos usam do enfoque indutivo na análise dos dados. Não há a preocupação em se procurar dados ou evidências que corroborem com suposições ou hipóteses estabelecidas, *a priori*. O pesquisador de orientação qualitativa ao planejar desenvolver alguma teoria sobre o que está estudando, vai a pouco e pouco construindo o quadro teórico, à medida que coleta os dados e os examina.

4. Os sistemas de informação

Conforme já dito, a abrangência do estudo de Sistemas de Informação (SI) torna sua definição problemática. SI constitui um campo de estudo preocupado com alguns componentes básicos da Tecnologia da Informação (TI) como tecnologia, desenvolvimento, uso e gerenciamento. Percebe-se, no entanto, que os esforços em conceituar SI evoluem a pouco e pouco, saindo de uma visão puramente técnica para uma visão social, ainda que a palavra social tenha um significado vago na ciência da computação (Ivanov, 1998). Apesar dessa evolução, para Rodrigues Filho (2001), as orientações de pesquisa são substancialmente diferentes de um país para outro, inexistindo um paradigma universal de pesquisa em S.I. Evidencia-se isso no fato de alguns pesquisadores diferenciarem o enfoque e epistemologia entre pesquisas em S.I. nos Estados Unidos e nos países europeus (Evaristo & Karahanna, 1997).

No Brasil, a pesquisa em SI segue basicamente a literatura americana quanto as suas suposições filosóficas do paradigma funcionalista (Rodrigues Filho, et. al., 1999). Tal fato pode ser reiterado pela pesquisa de Hoppen et. al. (1998), ao analisarem 96 artigos científicos baseados em estudos empíricos, publicados em várias revistas técnicas e científicas nacionais, no período de 1990-1997. Os autores constataram que apenas 13% dos trabalhos possuíam - posição epistemológica interpretativa-, isto é, que se fundamentam na idéia de que as pessoas nas organizações atribuem intersubjetivamente significados ao mundo, construindo uma visão de informação relevante. Os 87% dos trabalhos restantes, apresentavam a visão tradicional dominante do papel dos sistemas de informação como apoio ao processo de tomada de decisão em um contexto organizacional que busca alcançar objetivos (racionalismo organizacional). Ademais, não existe no Brasil um debate acerca dos méritos e das falhas da pesquisa em SI, ao contrário do que acontece em países desenvolvidos (Dahlbom, 1996; Ehn, 1995).

5. A pesquisa qualitativa em sistemas de informação

É ao final da década de setenta que aumentam os questionamentos a respeito da eficiência dos sistemas de informação, assim como insatisfações com falhas em projetos de SI. À realidade organizacional não bastava apenas automatizar as operações / transações básicas das empresas. A complexidade das tarefas executivas demandava a introdução de sistemas de apoio à decisão (SAD) que utilizassem conhecimentos diversos como psicologia, teoria da decisão, pesquisa operacional, teoria das organizações, etc. Como conseqüência, o desenvolvimento de SI tendeu a focalizar menos as características técnicas das aplicações computacionais e mais a questão da natureza da decisão nas organizações. Desse modo, o entendimento da difusão das tecnologias

nas organizações pressupõe o conhecimento da complexidade das organizações. Contudo, muitos pesquisadores apresentam um conceito limitado sobre organização; dificultando os avanços na pesquisa em SI (Henfridsson et. al., 1997; Rodrigues Filho et. al., 1999).

Quanto ao modo de classificar as metodologias de pesquisas, independente do campo de pesquisa, a mais conhecida classificação é a que distingue métodos quantitativos de métodos qualitativos de pesquisa:

Métodos quantitativos de pesquisa. Inicialmente desenvolvidos nas ciências naturais, objetivando estudar os fenômenos da natureza. Exemplos de métodos quantitativos usados nas ciências sociais: o experimento laboratorial, métodos numéricos como modelagem matemática, econometria, etc.;

Métodos qualitativos de pesquisa. Desenvolvidos nas ciências sociais com o intento de permitir aos pesquisadores o estudo de fenômenos sociais e culturais. Exemplos de métodos qualitativos: pesquisa-ação, pesquisa interpretativa, etnografia, teoria crítica, - grounded theory-etc.

A pesquisa qualitativa pode ser encontrada nos diversos campos de conhecimento. Na pesquisa em sistemas de informação observa-se uma gradual mudança de questões técnicas / tecnológicas para gerenciais e organizacionais, e, por conseguinte, um incremento na aplicação de métodos de pesquisa qualitativos, uma vez que permitem uma melhor interpretação dos contextos sociais e culturais vividos pelas pessoas observadas pelo pesquisador no estudo. Por isso, Kaplan e Maxwell (1994) argumentam que se perde o entendimento do fenômeno, sob a perspectiva dos participantes e seu particular contexto social e institucional, quando os dados se restringem ao conteúdo numérico / quantificável. Max Weber (1949) reforça essa ideia ao afirmar enfaticamente ser ilusão acreditar na possibilidade de observar um fenômeno social sem descrevê-lo, conforme suas próprias palavras, - sob um ponto de vista particular-. O autor complementa: - (...) quando do pesquisador é requerido considerar a distinção de certo - ponto de vista- , significa dizer que ele precisa compreender como relacionar os eventos do mundo real com- valores culturais- , bem como selecionar as relações que são significativas para nós-.

Para Guba e Lincoln (1994) a pesquisa qualitativa pode ser classificada em quatro paradigmas: Positivismo, Pós-positivismo, Teoria Crítica (e afins), e Construtivismo. Já segundo Orlikowski e Baroudi (1991), dependendo do paradigma adotado pelo investigador, a pesquisa qualitativa pode assumir uma das seguintes categorias:

- **Positivista:** quando há evidências de proposições formais; medidas quantificáveis das variáveis; testes de hipóteses; além do delineamento de inferências em um fenômeno, partindo de uma amostra para uma população. Esses estudos são fundamentados na existência, *a priori*, de relações fixas, presentes ao fenômeno, e que são investigadas por uma instrumentação estruturada. Basicamente, tais estudos procuram testar uma teoria.

- **Interpretativa:** procura compreender o fenômeno através dos significados que as pessoas atribuem a ele. A pesquisa interpretativa não define antecipadamente variáveis dependentes e independentes; seu foco é na inteira complexidade do processo humano de dar sentido às coisas na medida em que as situações acontecem (Kaplan; Maxwell, 1994). A base filosófica da pesquisa interpretativa é a hermenêutica e a fenomenologia (Boland, 1985).

- **Crítica:** entende que a realidade social é historicamente constituída através de um processo de construção e reconstrução feito pelas pessoas. Os pesquisadores críticos, apesar de reconhecerem que as pessoas podem conscientemente agir no sentido de modificarem suas circunstâncias sociais e econômicas, afirmam que essa habilidade para a mudança é constrangida por diversas formas de dominação social, cultural e política. Portanto, o principal desafio da pesquisa crítica é o da crítica social, onde as condições restritivas e alienantes do *status quo* são trazidas à tona. A pesquisa crítica focaliza as resistências, os conflitos e as contradições da sociedade contemporânea, visando à emancipação e eliminação das causas de alienação e dominação.

Segundo Orlikowski (1991), nos Estados Unidos, o que tem inibido na academia o ensino de métodos alternativos, qualitativos de pesquisa, como a pesquisa-ação, a pesquisa crítica e a pesquisa interpretativa são as condições institucionais. Em outras palavras, ela atribuiu essa inibição à perspectiva funcionalista e positivista no ensino de SI nas escolas de administração americanas.

Como conseqüência da posição dominante do positivismo nas pesquisas em S.I., não é surpresa encontrar alguns trabalhos qualitativos norte-americanos seguindo a tradição positivista (Eisenhardt, 1989; Lee, 1989; Markus, 1983; Paré; Elam, 1997); ou tentando minimizar a divisão positivismo / quantitativo e interpretativo / qualitativo (Gallivan, 1997; Kaplan; Duchon, 1988; Lee, 1991). Conforme já dito, a pesquisa em SI no Brasil segue a perspectiva funcionalista-positivista norte-americana.

Trauth (2001) em seu livro “Qualitative Research in IS: Issues and Trends”, identificou cinco fatores que poderiam influenciar a escolha de métodos qualitativos para a pesquisa em SI: (1) a natureza do problema de pesquisa; (2) a base epistemológica de estudos do pesquisador; (3) o grau de incerteza a circundar o fenômeno em estudo; (4) o conhecimento e a habilidade do pesquisador com o método; (5) a política de legitimação acadêmica na instituição a qual o pesquisador pertence.

6. Considerações finais

Procurou-se, através deste ensaio, mostrar alguns aspectos conceituais da metodologia de pesquisa qualitativa em sistemas de informação (SI), bem como suas possibilidades para este campo de estudo. Uma tentativa foi feita no sentido de expor a natureza dos estudos qualitativos, historicamente presentes nas investigações de natureza social; e que apenas recentemente, vem sendo vistos como alternativas para o estudo de SI na realidade das organizações. Ressalta-se a tradição nas pesquisas em SI de quantificar a complexidade dos fenômenos sociais (paradigma positivista) em modelos matemáticos, desencadeando uma carência de compreensão do contexto social e cultural vividos pelas pessoas, já que se busca predominantemente validar hipóteses por meio de equações, médias e estatísticas. A pesquisa qualitativa em SI parece despontar como abordagem metodológica capaz de aprofundar a análise e interpretação dos significados das ações humanas que não são perceptíveis ou captáveis em inferências estatísticas; inferências estas, extremamente reducionistas para o esforço de compreensão da pluralidade do mundo social.

Referências

- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods**. Boston: Allyn and Bacon, 1982.
- BOLAND, R. Phenomenology: a preferred approach to research in Information Systems, in **Research Methods in Information Systems**, E. Mumford, R.A. Hirschheim, G. Fitzgerald & T. WoodHarper (eds.), NorthHolland, Amsterdam, 1985, pp. 193-201.
- BOURDIEU, P. Outline of a theory of practice. **Cambridge Studies in Social and Cultural Anthropology**, 16. 1977.
- CIBORRA, C. U. From control to drift: the dynamics of corporate information infrastructures. Oxford UK: *Oxford University Press*, 2000.
- CIÊNCIA HOJE. **A Escola de Chicago na visão de Howard S. Becker**. V.12, n.68, 1991, p.54-60.
- DAHLBOM, B. The new informatics. In: B.Dahlbom et. al. *Proceedings of IRIS 19*. Goteborg: *Gothenburg Studies of Informatics*, 1996.
- EHN, P. Informatics – design for usability. **Proceedings of IRIS 19**. Goteborg, 1995.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **MIS Quarterly**, 14(4), 532-550, 1989.
- EVARISTO, J.; KARAHANNA, E. Is north american IS research different from european IS research? **Database**, 28(3):32-43, 1997.
- FALKENBERG, *et. al.* A framework of information systems concepts (The Frisco Report). **IFIP**, Department of Computer Science, University of Leiden, Netherlands, 1998.
- GALLIVAN, M.J. Value in triangulation: a comparison of two approaches for combining qualitative and quantitative methods. In A.S. Lee, J. Liebenau, and J.I. DeGross (eds.), **Information Systems and Qualitative Research** (pp.417-443). London: Chapman & Hall, 1997.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.35, n.2, mar / abr., 1995, p.57-63.
- GUBA, E.G.; LINCOLN, Y.S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S.(eds.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- HENFRIDSSON, O. *et. al.* Organizational informatics – on the notion of organization in scandinavian information research. **Proceedings of IRIS 20**, Sweden, 1997.
- HIRSCH, P.M. Organizational effectiveness and the institutional environment. **Administrative Science Quarterly**, v.20, n.3, 1975, p.327-44.
- HOPPEN, N., *et. al.* Sistemas de informação no Brasil: uma análise dos artigos científicos dos anos 90. **22º Encontro da ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1998.
- IVANOV, K. Computer-supported science or humanistic computing science? University of Umea. **Institute of Informatics Processing**. Sweden, 1998.

- KAPLAN, B.; MAXWELL, J.A. Qualitative research methods for evaluating computer information system, in **Evaluating Health Care Information Systems: methods and applications**, J.G. Anderson, C.E. Aydin & S.J. Jay (eds.) Sage, Thousand Oaks, CA, 1994, pp.45-68.
- KAPLAN, B.; DUCHON, D. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. **MIS Quarterly**, 12(4), 571-586, 1988.
- KLEIN, H.K. The poverty of scientism in information system. In **Munford E. Research Methods in Information Systems**. Amsterdam, North-Holland, 1985.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.12, n.1, 1967, p.1-47.
- LEE, A.S.; LIEBENAU, Jonathan. Information systems and qualitative research. In Lee, A.S., Jonathan Liebenau and Jan de Gross, Eds. **Information Systems and Qualitative Research**. London: Chapman & Hall, 1997.
- LEE, A.S. Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research. **Organization Science**, 2 (4), 342-365, 1991.
- LEE, A.S. A scientific methodology for MIS case studies. **MIS Quarterly**, 13(1), 33-50, 1989.
- MARKUS, M.L. Power, politics, and MIS implementation. **Communication of the ACM**, 26(6), 430-444, 1983.
- MONTEIRO, E.; HANSETH, O. Social shaping of information infrastructure: On being specific about the technology. In ORLIKOWSKI, W.J., WALSHAM, Geoff, JONES, Mathew R., DEGROSS, Janice I. (Eds.), **Information Technology and Changes in Organizational Work**. London: Chapman & Hall, 1996.
- ORLIKOWSKI, W.J.; BAROUDI, J. J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. **Information Systems Research**. Vol. 2 (1): 1-28, 1991.
- ORLIKOWSKI, W.J. Relevance versus rigor in information systems research: an issue of quality – the role of institutions in creating research norms. Panel presentation at the **IFIP TC8/WG 8.2 Working Conference on the Information Systems Research Challenges, Perceptions and Alternative Approaches**, Copenhagen, Denmark, 1991.
- PARÉ, G.; ELAM, J.J. Using case study research to build theories of IT implementation. In A.S. Lee, J. Liebenau, and J.I. DeGross (eds.), **Information Systems and Qualitative Research** (pp.542-568). London: Chapman & Hall, 1997.
- RODRIGUES FILHO, J. O conceito de organização na pesquisa em sistemas de informação no Brasil e países escandinavos. **25º Encontro da ANPAD**, Campinas, 2001.
- RODRIGUES FILHO, J. *et. al.*, O paradigma interpretativo na pesquisa e desenvolvimento de sistemas de informação. **Conferência da Business Association of Latin American Studies (BALAS)**, New Orleans, 1999.
- SEBRING, R.H. The five million dollar misunderstanding: a perspective on state overnment-university interorganizational conflicts. **Administrative Science Quarterly**, v.22, n.4, 1977, p.505-23.
- TRAUTH, E. M. **Qualitative research in IS: issues and trends**. Idea Group Publishing, 2001.

WEBER, M. **The methodology of the social sciences**. Glencoe, Illinois: Free Press, 1949.

WENGER, E.; LAVE, J. **Situated learning**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.