



GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2020



GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2020

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliãni Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Vanessa Mottin de Oliveira Batista
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-550-1

DOI 10.22533/at.ed.501200411

1. Gestão. 2. Trabalho. 3. Desenvolvimento. I.
Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O presente livro, “Gestão, Trabalho e Desenvolvimento Organizacional” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a realidade organizacional e do trabalho no Brasil e no mundo.

Estruturado em 19 capítulos, esta obra apresenta relevantes debates relacionados ao tripé analítico sobre gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional, por meio da apresentação destes três eixos centrais de discussão, os quais se articulam entre si por meio de uma incremental lógica dedutiva que parte da abstração teórica no campo epistemológico da Administração até chegar à empiria de um conjunto de estudos de caso.

No primeiro eixo temático, o pensamento administrativo e a realidade estratégica da gestão são apresentados tomando como referência a combinação de uma abordagem teórica com uma diversidade de estudos de caso que lidam com a gestão pública e privada, bem como os paradigmas tradicionais e inovativos da Administração.

No segundo eixo temático, o mundo do trabalho é analisado à luz das oportunidades e desafios, a partir de uma escala elástica que parte da ótica microeconômica dos indivíduos em suas especificidades sociais, passando pelo ambiente organizacional da gestão de pessoas, até se chegar à ótica macroeconômica do mercado de trabalho em um contexto de globalização.

No terceiro eixo temático, o desenvolvimento organizacional é apresentado através da análise empírica e contextualizada do uso de ferramentas de gestão, as quais são aplicadas estrategicamente em realidades organizacionais específicas, tendo como pano de fundo ações de planejamento, gestão da informação e do conhecimento, gestão financeira e gestão da qualidade.

A proposta implícita nesta obra tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores oriundos de diferentes estados brasileiros, o que repercutiu em uma rica oportunidade para o compartilhamento de experiências no campo epistemológico da Administração.

Caracterizada por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e uma abordagem quali-quantitativa, esta obra foi estruturada pela conjugação de uma lógica convergente no uso do método dedutivo a fim de possibilitar divergentes abordagens teórico-conceituais para abordar a realidade empírica dos estudos de caso, assim resultando em uma pluralidade de debates.

Com base nos resultados obtidos nesta obra, uma rica lista de debates teórico-conceituais, bem como de ferramentas e modelos de gestão são apresentados ao grande público, leigo ou especializado, corroborando assim para a difusão de uma didática abordagem sobre temas estratégicos, não apenas relacionados ao atual estado da arte nos estudos administrativos, mas também adaptados à realidade brasileira.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DOS PRESSUPOSTOS DAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA DISSEMINADOS NO ENSINO ACADÊMICO	
Joildo Pereira Nascimento	
Rosália Maria Passos da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.5012004111	
CAPÍTULO 2	16
INTERAÇÃO ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: IDENTIFICANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS DE IRECÊ ATRAVÉS DO SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR DE PESQUISA E EXTENSÃO (SIPE/ ADMINISTRAÇÃO)	
André de Oliveira Alves	
Cristiano Silva Santos	
Lara Amorim Helfenstein	
Ana Karine Loula Torres Rocha	
DOI 10.22533/at.ed.5012004112	
CAPÍTULO 3	30
PARADIGMAS DE GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: DO BUROCRÁTICO AO PARTICIPATIVO	
Lidnei Ventura	
Klalter Bez Fontana	
Roselaine Ripa	
DOI 10.22533/at.ed.5012004113	
CAPÍTULO 4	43
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO	
Victor Daniel de Oliveira e Silva	
Gabrielly Nunes Braga	
Juliana Silva Santos	
Leonardo do Nascimento Santos	
DOI 10.22533/at.ed.5012004114	
CAPÍTULO 5	57
A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	
José Augusto Theodosio Pazetti	
Sandra de Oliveira Soares Cardoso	
DOI 10.22533/at.ed.5012004115	
CAPÍTULO 6	65
GESTÃO ORGANIZACIONAL: CONTROLLER NO PROCESSO DECISÓRIO DAS	

EMPRESAS

Mateus Oliveira de Carvalho
Taís Fabiane Mendes Nascimento
Rozinei Silva Rodrigues Mendonça
DOI 10.22533/at.ed.5012004116

CAPÍTULO 7..... 74

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA ALAVANCAR O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO EM CHAPADÃO DO SUL-MS

Bruna dos Anjos de Jesus
Evandro Martins Silva
Alison Guimaraes de Oliveira
DOI 10.22533/at.ed.5012004117

CAPÍTULO 8..... 88

eTRANSPARÊNCIA A PARTIR DO USO SISTÊMICO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Ricardo de Assis Teixeira
DOI 10.22533/at.ed.5012004118

CAPÍTULO 9..... 104

PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO DE VIAGENS – UM ESTUDO DE CASO

Antônio Carlos Magalhães da Silva
Marco Antônio Barreiros Calvinho
Paulo Henrique Ceciliano
DOI 10.22533/at.ed.5012004119

CAPÍTULO 10..... 122

DETERMINANTES DE EFICIÊNCIA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE POR MEIO DO SISTEMA PEARLS

Heverton Freire Almeida
José Roberto de Souza Francisco
Wagner Moura Lamounier
DOI 10.22533/at.ed.50120041110

CAPÍTULO 11..... 140

PROPRIEDADES PARA INVESTIMENTOS: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS DO CPC28 NAS EMPRESAS LISTADAS NO B3 DO SETOR IMOBILIÁRIO

Geovane Franco Alfonso
Silvana Duarte
José Mauro da Silva Lima
Adham Najeh Abdel Hamid Mohd Mustafa
Eduardo Ferrufino Guzman
Ana Lúcia Monteiro Maciel Golin
DOI 10.22533/at.ed.50120041111

CAPÍTULO 12.....	161
ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA ANM-RO/AC: ESTUDO COMPARATIVO DO PERÍODO DE 2014 A 2017	
Allembert Dourado Ribeiro	
Antônio Teotônio de Souza Neto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041112	
CAPÍTULO 13.....	170
APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA LOCALIZADA EM SÃO LUÍS/MA	
Andréa Patrícia Castro Leite	
Leydiana de Sousa Pereira	
Natália de Oliveira Lima	
DOI 10.22533/at.ed.50120041113	
CAPÍTULO 14.....	192
BREVE AVALIAÇÃO DO CENÁRIO REGULAMENTAR DA GERAÇÃO DISTRIBUÍDA NO BRASIL	
Edisio Alves de Aguiar Junior	
Vinícius Maciel Pinto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041114	
CAPÍTULO 15.....	202
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS INDISPENSÁVEIS À GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	
Robson Sueth	
André Ferraz	
DOI 10.22533/at.ed.50120041115	
CAPÍTULO 16.....	223
EM BUSCA DA FELICIDADE: O QUE ESTÁ POR TRÁS DAS ESCOLHAS DAS MULHERES NA CONSTRUÇÃO DE SUAS CARREIRAS?	
Mariana Lopes Torres	
Isabel de Sá Affonso da Costa	
Cecilia Lima de Queirós Mattoso	
DOI 10.22533/at.ed.50120041116	
CAPÍTULO 17.....	247
NO MUNDO CORPORATIVO AS DIFERENÇAS NÃO SÃO IGUAIS: UMA DISCUSSÃO SOBRE A CONTRATAÇÃO DE DEFICIENTE	
Janaína Régis da Fonseca Stein	
Diego Maciel dos Santos Martins	
João Pedro Gonçalves Brasil Vieira	
Micaela Fornoni	
Rodolfo Zambom Silva	
Thaylher H. Bortoletto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041117	

CAPÍTULO 18.....	250
O LONGO CAMINHO: DA SOBREVIVÊNCIA À TRANSCENDÊNCIA DO TRABALHO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO	
<i>Maria Lucia Azevedo Espinar</i>	
DOI 10.22533/at.ed.50120041118	
CAPÍTULO 19.....	260
A DÍVIDA PÚBLICA E O FUNDO PÚBLICO NO CAPITALISMO: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS PARA A CLASSE TRABALHADORA E AS POLÍTICAS SOCIAIS	
<i>Eryenne Lorryne Sayanne Silva do Nascimento</i>	
<i>Celyane Souza dos Santos</i>	
<i>Maria de Fátima Leite Gomes</i>	
DOI 10.22533/at.ed.50120041119	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	271
ÍNDICE REMISSIVO.....	272

eTRANSPARÊNCIA A PARTIR DO USO SISTÊMICO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Data de aceite: 03/11/2020

Data de submissão: 25/08/2020

Ricardo de Assis Teixeira

Servidor Público em exercício na Presidência da República
Brasília – DF
<http://lattes.cnpq.br/5085335012577582>

RESUMO: O artigo apresenta os conceitos relacionados à gestão de dados, informações e conhecimento no contexto público. Expõe e discute o conceito de eTransparência. Apresenta um estudo de caso que descreve iniciativas de utilização de tecnologias comunicativas digitais conjugada com a gestão da tríade dados-informação-conhecimento em uma instituição pública. Conclui que uma gestão eficaz de dados, informações e conhecimento é essencial para desenvolvimento das ações de transparência pública; que existe um ambiente propício para o fortalecimento das ações de transparência organizacional por meio do desenvolvimento de ações de eTransparência; e que para fortalecimento das ações de transparência é essencial à criação de capacidade organizacional para gerir recursos informacionais e explorar tecnologias comunicativas digitais.

PALAVRAS-CHAVE: Transparência, evidência, gestão da informação, gestão do conhecimento.

eTRANSPARENCY FROM THE SYSTEMIC USE OF DATA, INFORMATION AND KNOWLEDGE

ABSTRACT: The article presents the concepts related to data, information and knowledge management in the public context. Exposes and discusses the concept of eTransparency. It presents a case study that describes initiatives to use digital communicative technologies combined with the management of the data-information-knowledge triad in a public institution. It concludes that an effective management of data, information and knowledge is essential for the development of public transparency actions; that there is a favorable environment for strengthening organizational transparency actions through the development of eTransparency actions; and that in order to strengthen transparency actions, it is essential to create organizational capacity to manage information resources and explore digital communication technologies.

KEYWORDS: Transparency, evidence, information management, knowledge management.

1 | INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo complexo, globalizado e em constante mutação, o que se reflete no mundo corporativo moderno, marcado por processos de trabalhos mundialmente conectados, impactado pela economia digital, pela alta competitividade e pela diversificação de produtos e serviços, cada vez mais personalizados para atender as necessidades

dos clientes.

Esse contexto requer estratégias para lidar com a complexidade do ambiente interno e externo da organização. Nesse sentido, identificar tendências, compreender as necessidades dos clientes, identificar oportunidades e ameaças, montar uma rede de parceiros, criar capacidade adaptativa da organização, dentre outras atividades se torna essencial para a sobrevivência e competitividade das instituições modernas.

No governo não é diferente, a escassez de recursos públicos, o avanço tecnológico e todas as transformações comportamentais ocorridas na sociedade requerem que sejam ofertados produtos e serviços pelo governo cada vez mais customizados, transparentes, seguros e com qualidade.

Para transpor todas as dificuldades do ambiente corporativo moderno, o uso sistemático e estratégico de dados, informação e conhecimento se tornam essenciais, pois tais insumos serão capazes de interpretar situações, traduzir preferências, gerar inovação, promover transparência, reduzir custos e aumentar a segurança de produtos e serviços, ou seja, gerar desenvolvimento organizacional.

No campo da transparência pública abriu-se uma perspectiva muito positiva com a expansão da disponibilidade e do uso de tecnologias comunicativas digitais, pois, agora, o conjunto sistematizado de dados, informação e conhecimento podem ser conjugados com uma comunicação personalizada, segmentada ou altamente massificada, a depender a necessidade da instituição ou cidadão.

Assim, nos deparamos com um cenário de ampla disponibilidade de dados e informações, proporcionadas pela revolução digital, e com um amplo e crescente número de ferramentas/instrumentos de comunicação social, capaz de fazer a informação circular de modo efetivo em pouquíssimo tempo e, ainda, de atingir de modo diferenciado diferentes atores.

No âmbito dessas transformações, também ocorreu uma significativa mudança na forma como o cidadão consome e trata a informação no seu cotidiano. Assim, saímos de um cenário de escassez de dados de informações e de uma comunicação unidirecional para um ambiente de comunicação em rede, dinâmico e instantâneo.

Diante disso, é essencial que as instituições repensem a maneira de se comunicar e proporcionar transparência pública. Frente a mudanças tão substanciais no seio da sociedade, negligenciar a abertura de novos canais de comunicação e transparência com a sociedade pode comprometer a governabilidade, sustentabilidade e adesão a qualquer projeto institucional.

Ao longo do texto, será abordada a necessidade de desenvolvimento de capacidades para gerir recursos informacionais nas organizações públicas e de explorar de modo aprofundado as novas tecnologias comunicativas digitais, no intuito de potencializar as ações de transparência pública e fortalecer o controle e

participação social.

2 I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da Informação e Conhecimento

Por tratar-se de insumos nem sempre concretos e por ser, ainda, incipiente em muitas organizações processos com propósitos definidos para gestão de dados, informações e conhecimentos, é comum no governo certa desconfiança a respeito das iniciativas que envolvem esse tema.

Parte dessa desconfiança também deriva da heterogeneidade de experiências a respeito da gestão desses insumos, o que ocasiona na ausência de limites, propósitos e eixos de atuação reconhecidos para uma implementação efetiva de uma gestão desses ativos no governo.

Nesse sentido, é essencial que seja compreendido a origem e as definições sobre o processo de gestão desses insumos, no intuito de não se perder o referencial teórico durante o processo de reflexão sobre como a gestão desses ativos pode influenciar na implementação de uma política de transparência pública.

O termo gestão da informação tem sua origem relacionada com os processos de gestão de documentos, biblioteconomia especializada e da ciência da informação. Os primeiros registros a respeito da moderna gestão da informação datam de 1934, nos trabalhos de Paul Otlet, no livro *Traité de documentation*. Portanto, o termo gestão da informação foi cunhado muito antes da era dos computadores.

Gestão da informação define-se como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos (WILSON, 1997). De modo semelhante, Ponjuan Dante(1998) define o ciclo da informação no ambiente organizacional.

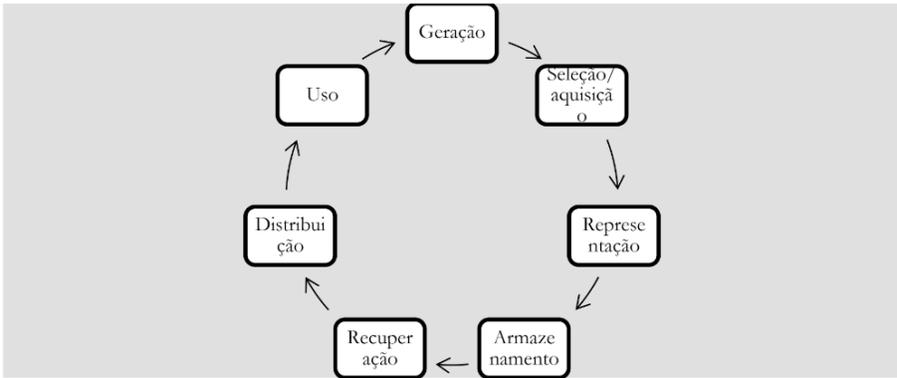


Figura 2 – Ciclo Informacional
 FONTE: Ponjuan Dante (1998, p.47).

O ciclo informacional é iniciado quando se detecta uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a ser analisado. É um processo que se inicia com a busca da solução a um problema, da necessidade de obter informações sobre algo, e passa pela identificação de quem gera o tipo de informação necessária, as fontes e o acesso, a seleção e aquisição, registro, representação, recuperação, análise e disseminação da informação, que, quando usada, aumenta o conhecimento individual e coletivo (TARAPANOFF KIRA, 1998).

Ao longo do tempo, a gestão da informação que tinha uma forte identificação com a gestão de documentos ganhou uma concepção mais estratégica, ampliando o seu escopo para ser utilizada como importante insumo para o planejamento estratégico, melhoria do processo decisório, monitoramento do ambiente externo e interno da organização, melhoria e automatização de processos, etc.

Assim, compreende-se o processo de gestão da informação como sendo a execução do fluxo de busca, seleção, representação, armazenamento, recuperação, distribuição e uso da informação, como etapa preliminar e essencial do processo de análise e, conseqüente, tomada de decisão.

A gestão do conhecimento é uma disciplina mais recente e menos consolidada do que a gestão da informação. A gestão do conhecimento começou a despertar o interesse de pesquisadores e gestores no final da década de 1980, em resposta ao movimento de globalização e ao uso de computadores, iniciativas que proporcionaram a disseminação da informação em patamares não vistos anteriormente.

A abundância de dados e informações geraram uma certa inquietude no mundo corporativo, levando as empresas a se perguntarem quais conhecimentos eram essenciais para o negócio. Prusak registra bem a importância do conhecimento

nesse contexto:

À medida que o acesso à informação se expande dramaticamente, de forma que as pessoas possam ter acesso a quase toda a informação de que elas necessitam a qualquer hora e em qualquer lugar, o valor das habilidades cognitivas ainda não replicadas pelo silício aumenta (PRU-SAK, 2001, p. 1002).

Com a intensificação do uso da informação para fins estratégicos, percebeu-se que o valor da empresa, na percepção do usuário e do mercado, incorpora aspectos “intangíveis”, tais como valor da marca, peso das patentes geradas, capacidade de inovação, talento dos funcionários em especial dos executivos e suas relações com os clientes, software, processos únicos, desenhos organizacionais e outros (LEV, 2004).

Percebeu-se que se esperavam das empresas novas e melhores práticas e soluções, ideias novas, processos de descoberta, novos insights, algo que a informação, por mais bem administrada que seja, não pode fornecer (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Desta percepção, derivou a expressão “gestão do conhecimento”, uma disciplina que trabalha sistematicamente a informação e o conhecimento visando ao aumento da capacidade de resposta da empresa ao meio ambiente com inovação e competência, desenvolvendo a eficácia e o conhecimento corporativo¹.

A distinção entre gestão do conhecimento e gestão da informação foi bem definida por OWEN (1999, p.6) da seguinte forma:

A gestão tradicional da informação está focada na informação como objeto e no gerenciamento da informação explícita e factual por meio de sistemas automatizados. Seu objetivo é apoiar processos internos e garantir a qualidade das operações do negócio. A gestão do conhecimento, em sentido mais amplo, está focada no conhecimento como um conceito e conhecimento tácito “embutido” nas pessoas e na organização como um todo. Seu objetivo principal é facilitar as relações de conhecimento fundamental e garantir o desenvolvimento contínuo e a inovação.

Dando prosseguimento, OWEN (1999, p.6) apresenta uma série de diferenças entre os dois processos de gestão, deixando ainda mais clara a vocação da gestão da informação trabalhar com o conhecimento explícito, enquanto a gestão do conhecimento trabalha com o conhecimento tácito.

1. ROBIN TREHAN. *Knowledge Management: a business perspective*. 2005. Disponível em: <www.hospitalitynet.org/news/4024789.print>.

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Objeto • Explícito • Informação • Sistemas • Processos • Operações 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito • Tácito • Pessoas • Organizações • Relações • Inovação

Figura 3 – Comparativa entre GC e GI

Fonte: OWEN (1999, p.6)

A gestão da informação e conhecimento está inserida no contexto que caracteriza a intitulada sociedade do conhecimento, que recorre predominantemente às novas Tecnologias de Informação e Comunicação para a troca de informações em formato digital. Isso se reflete nas organizações modernas, caracterizadas, sobretudo, pela aceleração dos processos de produção e disseminação da informação e do conhecimento em tempo real.

Tal fato denota a importância de se privilegiar a gestão desses insumos na atualidade, tendo em vista o potencial de essa estratégia melhorar e acelerar processos de trabalho, proporcionar transparência e inteligência em organizações públicas.

2.2 eTransparência

A transparência pública vem avançando substancialmente nos últimos anos no Brasil. Um importante marco para esse avanço e formação de uma cultura de transparência nas instituições públicas foi a publicação da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, denominada Lei de Acesso à Informação – LAI, que estabelece a publicidade como preceito geral e o sigilo como exceção.

Assim, a partir dessa diretriz, aumentou-se exponencialmente o rol de dados e informações que podem ser acessados pelo público em geral. Além disso, a LAI estabeleceu as bases para o uso social e colaborativo da informação pública, bem como da utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação.

Esse arcabouço legal, aliado com o surgimento de inúmeras tecnologias comunicativas digitais fez emergir um ambiente muito propício ao avanço da transparência pública no Brasil. A emergência de tecnologias comunicativas digitais também marca a transição do uso de tecnologias analógicas para a digital, conforme é bem descrito na obra Tavares e Pereira:

A ascensão da tecnologia digital instaura uma mudança estruturante nas formas dos meios de comunicação ao alterar a posição e a

identidade dos sujeitos interagentes. Enquanto que a tecnologia analógica procede com o repasse das informações procedentes de um emissor em direção a milhares de receptores em fluxos unidirecionais que constituem a comunicação de massa, a comunicação digital apresenta-se como um processo em rede de fluxos multidirecionais e interativos, onde os papéis de emissor e receptor se fundem e o conteúdo comunicado é construído colaborativamente. A importância de tal mudança consiste na ruptura estabelecida com padrões tecnológicos de comunicação num período que vai desde o advento da palavra escrita até os meios de comunicação de massa no século XX. (Tavares; Pereira, 2011, pg. 6)

Como objetivo último, a LAI traz em seu bojo o fortalecimento do controle e da participação social, por meio do aumento do rol de informações que podem ser acessados pelo público e pelas iniciativas que objetivam fomentar a participação social. Neste aspecto, cabe ressaltar a obrigatoriedade das instituições públicas disponibilizarem suas bases de dados em formato aberto, ou seja, em formato que possa ser manipulado pelo público em geral.

Tal iniciativa, ao conceder a posse de dados e informações até então restritos ao governo, permite um controle social ainda mais apurado sobre os atos de governo e, mais do que isso, a utilização da inteligência em rede para prospectar e gerar novos conhecimentos e negócios. O benefício do uso social da informação pública, conjugada com a revolução digital é retratada por Tavares e Pereira:

Estas lições tiradas para novas plataformas, orientadas para a participação e o trabalho colaborativo dos usuários começam a formar também uma mutação no conceito de transparência pública, uma vez que tornar a informação visível já não satisfaz as novas demandas de participação, sendo preciso que ela seja também manipulável. Quando se considera que o envolvimento da inteligência distribuída em rede é o principal fator da geração de inovação e valor, modifica-se as premissas relativas ao acesso às fontes de informação. Surgem, então, novos modelos de fazer negócios e política. (Tavares; Pereira, 2011, pg. 7)

Assim, essa nova forma de compartilhar dados e informações públicas estabeleceu novas bases de relacionamento entre o Estado e o cidadão, que podem, nesse formato, conjugar esforços para resolver problemas sociais e governamentais.

Nesse cenário, a transparência pública ganha uma envergadura estratégica, tendo em vista sua capacidade de fortalecer a atuação governamental por meio do uso da inteligência em rede e, ainda, de estabelecer bases sólidas de participação e controle social.

Esse contexto fez emergir um novo conceito sobre transparência pública, bem como novas linhas de pesquisa para aprofundar-se sobre o tema. Trata-se da transparência digital, ou eTransparência, conforme abaixo definido:

A e-transparência (ou eTransparência) é uma linha de pesquisa nova e promissora no âmbito dos estudos sobre publicidade pública e

transparência (AMORIM, 2012; ALMADA 2017).

Analogamente ao tema da eParticipação, cuja pesquisa é naturalmente bem mais consolidada, o prefixo "e-" indica apenas que o substantivo que se segue limita-se ou circunscreve-se ao universo dos dados e informações digitais (SAMPAIO, 2014).

A transparência digital, basicamente, é aquela produzida que emprega recursos ou meios digitais (HEALD, 2006; MARGETTS, 2006; MEIJER, 2009).

Portanto, estamos diante de um cenário em que o cidadão deseja não só ter acesso às informações públicas, mas também manipulá-las, no intuito de construir soluções e fortalecer o seu controle social. Assim, cresce a necessidade do Estado aperfeiçoar o arcabouço legal, ampliando as possibilidades de abertura e compartilhamento de dados públicos, ampliar o uso de tecnologias comunicativas digitais e fomentar e fortalecer o uso da inteligência em rede, bem como o controle e participação social.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo é resultado de uma pesquisa exploratória que, por meio de uma abordagem qualitativa, usou como técnicas de pesquisa revisão bibliográfica e pesquisa documental (MARCONI e LAKATOS, 2015).

Para atingir objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com vistas a identificar:

- Origem e definições a respeito dos processos de gestão do conhecimento e gestão da informação.
- Principais etapas e fluxos relacionados aos processos de gestão do conhecimento e gestão da informação.
- Origem, conceitos e questões que envolvem o direito à informação e à transparência pública.

Procura-se, assim, evidenciar os conceitos e as diferenças entre a gestão do conhecimento e a gestão da informação, no intuito de proporcionar maior clareza sobre os produtos que podem ser obtidos por meio de cada uma dessas iniciativas. Em seguida, busca-se contextualizar o ambiente que envolve a transparência pública na sociedade do conhecimento, dando ênfase à existência de novas tecnologias comunicativas digitais e a possibilidade do trabalho colaborativo entre sociedade e

estado.

Em um segundo momento, é apresentado um estudo de caso, apoiando-se na experiência do autor e em consultas especializadas, onde é descrito um conjunto de iniciativas relacionadas aos processos de gestão de dados, informação e conhecimento, e dada ênfase ao potencial dessas iniciativas gerarem transparência para a sociedade, proporcionar o trabalho colaborativo entre sociedade e estado e atingir um grande número de pessoas, por meio do uso de tecnologias comunicativas digitais.

Ao se revelar a proximidade do processo de gestão da tríade dado-informação-conhecimento com as necessidades e objetivos da transparência pública, seria possível concluir que são necessárias estratégias convergentes de gestão desses ativos no ambiente organizacional, no intuito de identificar e disponibilizar informações que possuem valor social, utilizando-se das tecnologias comunicativas digitais para aumentar o alcance de pessoas ou melhor selecionar o público alvo.

Por fim, seria possível concluir que as instituições públicas modernas precisam criar uma cultura organizacional que valorize a gestão de recursos informacionais (dado, informação, conhecimento) como insumo estratégico, tratando-a de modo inteligente e como ativo principal para se gerar transparência. Para isso, seria essencial a criação de estruturas, instituição de práticas e formação de equipes capazes de gerenciar a informação de modo inteligente.

4 | ANÁLISE

Em 1988, a Constituição Federal garantiu à sociedade brasileira o direito à informação, um dos pilares básicos da democracia contemporânea. Trata-se de um direito civil, mas também político e social que acentua a importância jurídica assumida pela informação nas sociedades democráticas (JARDIM, 2013).

Além de representar uma grande conquista da população brasileira quanto ao acesso à informação, tal previsão propiciou a criação de um ambiente de interação e colaboração entre o Estado e Sociedade, o que repercute em uma crescente demanda por transparência e participação social nas ações de governo, ampliando, assim, a capacidade estatal para formular e controlar políticas públicas.

Essa frutífera relação entre Estado e Sociedade, marcada pelo uso social da informação em prol de uma nova governança pública é bem retratada por Jardim (1998, p.44).

um território para o qual confluem práticas informacionais da sociedade civil e do Estado. Território “relacional”, por sua vez, construído e demarcado por essas mesmas práticas de gestão e uso social da informação governamental. Território que, por mecanismos diversos, favorece a interação informacional (como prática socialmente

emancipatória/ transformadora) de duas instâncias: a dos diversos agentes do aparelho de Estado e aquela do cidadão-incluído. Ampliam-se assim, por princípio, as possibilidades de controle democrático da sociedade política pela sociedade civil. (Jardim, 1998, p.44)

A Lei nº 12. 527, de 18 de novembro de 2011, Lei de Acesso à Informação – LAI, representa um importante marco para as ações de transparência pública ao regulamentar o direito de acesso à informação, previsto na Constituição Federal.

A LAI estabelece a publicidade como preceito geral e o sigilo como exceção, sinalizando, assim, de modo muito contundente para as instituições públicas que a cultura de transparência até então existente, sigilo como regra, deveria mudar com a implementação da Lei.

A partir dessa diretriz, o rol de informações que poderiam ser de acesso público aumentou exponencialmente. A LAI também estabeleceu um conjunto de informações que deveriam ser disponibilizados proativamente pelo Estado, independente de solicitação do cidadão, o que é denominado de transparência ativa.

Outro importante direcionamento da LAI foi a previsão de diretrizes e procedimentos para a disponibilização de dados em formato aberto, permitindo que o cidadão tenha a posse da informação em formato digital e também a possibilidade de manipulá-la, bem como a utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação para as ações de transparência.

Essa melhora no ambiente legal, aliado com o surgimento de inúmeras tecnologias comunicativas digitais fizeram eclodir um ambiente muito propício para a intensificação das ações de transparência. Tais tecnologias permitiram o trabalho colaborativo, a troca de informações digitais em tempo real, a alteração de um padrão de comunicação unidirecional, deslocamento em sentido único, para um processo em rede de fluxos multidirecionais e interativos.

Nesse contexto, as ações de participação, transparência e colaboração puderam ser intensificadas na esfera pública, formando o tripé de princípios do denominado Governo Aberto. Essa filosofia de governo foi difundida mundialmente com a adoção pela Casa Branca em 2009 de diretrizes de governo aberto, assim definido:

Os três princípios de transparência, participação e colaboração formam a base de um governo aberto. A transparência promove a responsabilização pela prestação de informações ao público sobre o que o Governo está fazendo. A participação permite aos membros público contribuir com ideias e conhecimentos para que seu governo possa fazer política com o benefício da informação que está dispersa na sociedade. A colaboração melhora a eficácia do Governo, incentivando parcerias e cooperação no âmbito do Governo Federal, através dos níveis de governo, e entre o governo e instituições privadas.²

2. Open Government Directive: <http://1.usa.gov/arNG2A>.

Importante também destacar que a inserção tecnológica, provocada pela revolução digital, não ocorreu somente no âmbito corporativo, mas também em toda a sociedade, propiciando mudanças substanciais na forma como o cidadão consome e manipula a informação.

Nesse sentido, torna-se imperativo que o Estado altere as bases de comunicação e relacionamento com o cidadão, no intuito alinhar a oferta de produtos e serviços públicos com as expectativas da população, bem como garantir que as ações de transparência alcancem o objetivo final de gerar participação, colaboração e controle social.

Assim, para se adaptar as mudanças comportamentais ocorridas no seio da sociedade e também para atender as diretrizes do governo aberto, as ações de transparência pública precisa migrar do fornecimento de informações de modo passivo para também ativo, em tempo real, interativo e de forma manipulável, no intuito de propiciar a participação social e o trabalho colaborativo entre Estado e Sociedade.

Nesse contexto, com ampla disseminação de dados e informações, é necessária uma perfeita organização do Estado para gestão desses ativos, mantendo processos de identificação, seleção e disseminação de dados, informações e conhecimentos que possuem potencial de fomentar o controle e participação social na formulação e execução de políticas públicas.

Destaque-se que esse também não é um desafio trivial, tendo em vista que com a revolução digital uma grande quantidade de dados, informações e conhecimentos são produzidos diariamente. Portanto, sistematizar todos esses ativos e transformá-los em produtos a serem consumidos requer trabalho especializado e muita organização.

Para melhor evidenciação dos conceitos e das ideias apresentadas, será apresentado um estudo de caso, baseado em uma iniciativa concreta instituída por uma instituição pública brasileira. Por tal iniciativa não estar devidamente publicada, será omitido o nome da organização empreendedora das ações.

Estudo de caso - eTransparência

Uma instituição pública brasileira possui um complexo ambiente de negócios, na qual precisa regulamentar a produção, comercialização e uso de um amplo e diversificado rol de produtos e serviços intensivos em alta tecnologia. Para conceder as autorizações de produção e comercialização dos produtos e serviços, tal organização avalia cada pedido de autorização, verificando a conformidade das informações apresentadas pelos demandantes com o regulamento que disciplina o assunto.

Dada a complexidade que envolve o negócio dessa instituição e, ainda, ao grande número de atores que são impactados pelos seus produtos e serviços, é comum o recebimento de um grande número de pedidos de informação por dia, cerca de 1.300. Para atender os pedidos de informação, tal organização montou uma robusta estrutura de transparência passiva, ou seja, que somente é acionada a cada pedido do usuário.

Para atender esse grande volume de pedidos de informação, foi montada uma estrutura de atendimento, call center, que conta com cerca de 120 (cento e vinte) funcionários, que se revezam em turnos para prestar atendimento durante 12 (doze) horas ininterruptamente. Para manter essa estrutura de trabalho, tal instituição despende cerca de R\$ 10.000.000,00 por ano.

Além do grande dispêndio de recursos, financeiros e humanos, para desempenho das atividades, ressalte-se que grande parte dos pedidos de informação se repetiam regularmente, o que impõe a mobilização de toda a estrutura de trabalho, dispendiosa, para realizar um atendimento personalizado, embora com informações padronizadas.

Assim, tal instituição iniciou a transição desse modelo de transparência passiva para um modelo de transparência ativa, contando com a utilização de tecnologias comunicativas digitais. A ideia principal do trabalho é massificar o acesso à informação, reduzir custos de disseminação, atuar proativamente e proporcionar maior autonomia ao cidadão no acesso e trato da informação.

Desse modo, essa instituição iniciou a realização de seminários virtuais, onde o próprio especialista se encarregava de transmitir as informações aos interessados, que podiam assistir o evento “ao vivo” e encaminhar perguntas por meio de “chat” ou assisti-los em outro momento, já que a gravação fica disponível no portal institucional. Essa iniciativa propiciou a disseminação da informação para um grande número de pessoas ao mesmo tempo, reduzindo custos (institucional e social) e qualificando o processo.

Tal instituição também desenvolveu painéis de *Business Intelligence*, ou seja, painéis contendo informações gráficas sobre os assuntos ou processos de trabalho que geravam um número maior de dúvidas nos usuários. Tais informações ficam disponíveis no portal eletrônico da organização, acessível a todo o público interessado.

Além dos painéis eletrônicos, também foi desenvolvido o Plano de Dados Abertos, que contém a relação de bases de dados que serão disponibilizados para o público em formato bruto, ou seja, sem nenhum tipo de análise ou interpretação. A partir dessa iniciativa, o público interessado pode trabalhar a base de dados e criar serviços de interesse social, já que possui a posse dos dados até então custodiados apenas pelo governo.

Os painéis de *Business Intelligence* e a disponibilização de dados em formato aberto deram muita transparência sobre determinados processos de trabalho, pois, agora, o interessado pode não só obter informações sobre a sua questão em específico, mas também contextualizá-la com os demais dados do processo de trabalho alvo de avaliação.

Outra iniciativa a ser destacada é a disponibilização virtual da base de conhecimento que é utilizada pelos atendentes do “Call Center” para atender os interessados. Como os atendentes não são especialistas nos assuntos, eles se utilizam de uma base de conteúdo para prestar os esclarecimentos, simplesmente repassando conhecimento explícito.

Com essa estratégia, o cidadão pode ter acesso ao conteúdo de forma autônoma e a qualquer momento, sem contar com a intermediação do atendente. Ressalte-se que o atendente, por não ter domínio sobre o conteúdo, não tem condições de agregar profundidade em relação ao texto previamente preparado pelos especialistas.

Nesse contexto, outras iniciativas também podem ser implementadas, tais como: atendimento robotizado (utilização de robôs para o atendimento aos usuários, utilizando-se de inteligência artificial para leitura de conteúdo e repasse de informações ao cidadão); WhatsApp corporativo (utilização do WhatsApp corporativo para disparo de alertas e comunicados a públicos segmentados, conforme área de interesse), dentre outras.

Assim, busca-se a partir do conjunto de iniciativas apresentadas alterar o modelo de transparência passiva para um modelo de transparência ativa, contando com recursos de tecnologias comunicativas digitais, em convergência ao conceito de eTransparência.

O estudo de caso apresentado retrata que a gestão sistemática de dados, informações e conhecimento é uma política de base para a implementação de iniciativas de transparência pública e, especialmente, de eTransparência. Nesse aspecto, ressalte-se a importância dos processos de identificação, seleção, preparo e disseminação de conteúdo.

Assim, além de tratar a transparência corporativa como iniciativa estratégica, é necessário que as organizações desenvolvam capacidades de gerir recursos informacionais, gerindo todas as etapas necessárias para que seja dada publicidade aos conteúdos custodiados pelo Estado e que sejam de interesse social.

Para isso, é fundamental que seja desenvolvida habilidades para identificar as informações em poder do Estado que possuem o potencial de resolver algum problema social. Além disso, também é essencial que sejam desenvolvidas capacidades para identificar e explorar tecnologias comunicativas digitais para uso em prol da eTransparência.

Portanto, estamos diante de um cenário muito positivo para a intensificação das ações de transparência pública. Contudo, é necessário que o Estado se prepare para essa transição, elencando a gestão de recursos informacionais e a exploração de tecnologias comunicativas digitais como algo estratégico.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transparência dos dados, informações e conhecimentos em poder do Estado possui o potencial de dar legitimidade a determinado governo, gerar confiança, melhorar processos de trabalho, por meio da participação social, e reduzir a corrupção, por meio do controle social. Negligenciar a pauta de transparência pública é desconectar-se dos anseios sociais e do desenvolvimento que ocorre no seio da sociedade.

O avanço tecnológico no campo da comunicação e interação social criou o ambiente propício para o florescimento de diversas iniciativas de transparência pública, disponibilizando dados, informações e conhecimentos em rede e em tempo real, proporcionando o uso da informação para o exercício da cidadania e a possibilidade de melhoria do funcionamento do Estado a partir da colaboração social.

No entanto, para que esse ambiente positivo seja devidamente explorado, é essencial que as organizações públicas desenvolvam capacidade de gerir recursos informacionais e de explorar tecnologias comunicativas digitais, incorporando práticas, criando estruturas de trabalho e formando equipes capazes de formar uma cultura organizacional que consolide a gestão desses ativos como algo estratégico no mundo corporativo.

Além do exercício da cidadania, a disponibilização de dados, informações e conhecimentos e a exploração de tecnologias comunicativas digitais possui o potencial de utilizar a inteligência em rede para criar soluções para problemas sociais, ou seja, utilizar de modo sistêmico a inteligência que até então está dispersa na sociedade para construir soluções de interesse coletivo.

Portanto, fortalecer as ações de transparência pública não se trata apenas de um direito do cidadão ou um dever do Estado, mas também de uma oportuna estratégia de desenvolvimento institucional e social, por meio da ampliação da capacidade estatal para criar soluções de interesse coletivo e do estabelecimento de uma relação de confiança entre estado e sociedade essencial para o desenvolvimento econômico e social do País.

REFERÊNCIAS

AMORIM, P. K. **Democracia e Internet: a transparência de gestão nos portais eletrônicos das capitais brasileiras**. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. *Informação & Informação*, 2008, 13.1 esp: 1-25.

BELUZZO, R. C. B.; FERES, G.G. **A mediação da informação para o setor produtivo como recurso estratégico na sociedade do conhecimento**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (Simpep), 10, 2003, Bauru. Anais. Bauru, 2003.

BRASIL. Decreto nº 8.777, de 11 de Maio de 2016. **Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 mai. 2016. Seção 1.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.** Diário Oficial da União 2011; 18 nov.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Gomes, Wilson, Paula Karini Dias Ferreira Amorim, and Maria Paula Almada. “**Novos desafios para a ideia de transparência pública.**” E-Compós. Vol. 21. No. 2. 2018.

HEALD, D. **Varieties of Transparency.** In: HOOD, C.; HEALD, D. (org). *Transparency: the key to better governance?* Nova York: Oxford University Press, p. 25-43, 2006.

JARDIM, José Maria. **Transparência e Opacidade do Estado no Brasil: usos e desusos da informação governamental.** Niterói: EDUFF, 1999.

LEV, B. **Sharpening the Intangibles Edge.** *Harvard Business Review*, p. 108-116, Jun. 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa.* 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

Miranda, Roberto Campos da Rocha. “**Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado.**” (2004).

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OWEN, John M. **Knowledge Management and the Information Professional. Information Services & Use.** 19, n. 1: 7-16. 1999. Disponível em: <http://cf.hum.uva.nl/bai/home/jmackenzie/pubs/km-kim99.htm>

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones.** Santiago de Chile: CECAPI – Centro de Capacitación en Información, Universidad de Chile, 1998.

PRUSAK, L. **Where did knowledge management come from?** *IBM Systems Journal*, Armonk, v. 40, n. 4, p. 1002-1007, 2001.

Teixeira, Ricardo de Assis; Buvinch, Danitza Passamai Rojas. **INTELIGÊNCIA EM REDE: A MELHORIA DO PROCESSO DECISÓRIO A PARTIR DA ATUAÇÃO EM REDE.** In: Grayce Kelly Bianconi; João Dallamuta. (Org.). *Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações* 3. 003ed. Ponta Grossa: Atena Editora, 2020, v. , p. 27-43.

SAMPAIO, R. C. **Orçamentos Participativos Digitais: um mapeamento mundial das experiências já realizadas e suas contribuições para e-participação e e-democracia.** Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

Tarapanoff, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), 2006.

Tavares, Luis Eduardo, and N. PEREIRA. “**A transparência pública na Era Digital.**” *Artigo nos anais do V Simpósio Nacional da ABCiber, UFSC*. Available at <http://issuu.com/lucaspretti/docs/atransparenciapublicanaeradigital/1> Accessed on 1.04 (2011): 2012.

Valentim, Marta Lígia Pomim, and BMN CERVANTES. “**O processo de inteligência competitiva em organizações.**” *DataGramaZero, Rio de Janeiro* 4.3 (2003): 1-23.

Valentim, Marta Lígia Pomim. “**Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento.**” *DataGramaZero, Rio de Janeiro* 3.4 (2002): 1-13.

VALENTIM, Marta. “**Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais.**” *Gestão, mediação e uso da informação* (2010): 235.

WILSON, T. D. **Information Management**. In: INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF INFORMATION AND LIBRARY SCIENCE. London: Routledge, 1997. p. 187-196.

WOIDA, L.M.; VALENTIM, M.L.P. **Cultura informacional: um modelo de realidade social para a ICO**. In: VALENTIM, M.L.P. (Org.) *Gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. P. 117-27.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 3, 6, 15, 16, 17, 18, 19, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 55, 57, 61, 67, 71, 72, 86, 109, 120, 121, 123, 137, 138, 139, 156, 161, 191, 212, 221, 224, 225, 232, 234, 246, 268, 271

Administração pública 15, 19, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40, 42, 55, 161, 271

Avaliação de desempenho 202, 203, 204, 206, 207, 210, 218, 222

B

B3 140, 141, 142, 146, 147, 149, 153, 157, 158, 159

C

Capitalismo 251, 252, 256, 257, 260, 263, 264, 265, 266, 269, 270

Carreira 207, 223, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243

Classe trabalhadora 260, 261, 264, 265, 266, 267, 269, 270

Competências 34, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 163, 208, 209, 214, 216, 217, 252, 253, 257, 258, 270

Contabilidade 67, 72, 73, 119, 120, 121, 137, 138, 140, 141, 143, 158, 159, 160

Contratação 247, 248

Controller 65, 66, 67, 68, 71, 72

Cooperativas de crédito 122, 137, 138, 139

D

Decisão 4, 24, 51, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 71, 72, 91, 120, 123, 125, 140, 142, 146, 153, 157, 158, 174, 203, 207, 219, 221, 226, 235, 237, 238, 241, 242, 264

Deficiente 247, 248

Desempenho 19, 43, 71, 73, 87, 99, 123, 125, 126, 127, 128, 138, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 173, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 218, 221, 222, 224, 225, 228, 257, 271

Dívida pública 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270

E

Educação 39, 42, 55, 56, 124, 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 221, 222, 235, 236, 239, 250, 251, 252, 253, 256, 257, 258, 259, 268, 271

Educação corporativa 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 217, 218, 221, 222

Eficiência 44, 54, 65, 80, 106, 109, 122, 124, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 145, 161, 167, 170, 181, 193, 199

Energia elétrica 192, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 201

Ensino 1, 16, 17, 18, 22, 43, 50, 55, 73, 212, 215, 217, 253, 257, 258, 259

Estoques 19, 66, 104, 107, 108, 109, 113, 114

Estratégia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 45, 46, 47, 62, 71, 93, 94, 100, 101, 125, 191, 202, 204, 206, 209, 212, 214, 261, 271

Extensão 16, 17, 18, 29, 192

F

Felicidade 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 246

Fluxo de caixa 65, 66, 68, 72, 126, 143, 145, 150, 152, 154, 156

Fundo público 260, 261, 263, 266, 267, 268, 269, 270

G

Geração distribuída 192, 193, 194, 195, 197, 198, 199, 200, 201

Gestão 2, 1, 2, 3, 13, 15, 16, 19, 24, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 54, 55, 56, 57, 60, 63, 65, 72, 73, 77, 78, 80, 81, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 124, 127, 128, 130, 136, 159, 161, 162, 163, 164, 172, 174, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 214, 215, 218, 219, 220, 221, 222, 225, 228, 234, 237, 239, 257, 267, 271

Gestão da informação 88, 90, 91, 92, 93, 95, 101, 103

Gestão do conhecimento 55, 73, 88, 91, 92, 95, 102, 103, 214, 215, 221

Gestão participativa 30, 41

Gestão por competência 44, 45

Gestão pública 30, 31, 32, 33, 35, 38, 41, 42, 72, 162, 164, 271

Gestor 19, 26, 35, 44, 45, 49, 50, 52, 53, 54, 59, 60, 61, 66, 69, 81, 123, 125, 145, 203, 220

Globalização 58, 91, 105, 136, 230, 250, 251, 252, 253, 256, 258, 259

I

Indicadores de desempenho 161, 162, 164, 165, 166

Inovação 89, 92, 93, 94, 102, 171, 202, 203, 204, 209, 210, 217, 218, 219, 221, 222, 257, 271

Investimento 27, 65, 68, 69, 70, 72, 80, 109, 127, 130, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 209, 261, 262

L

Lucro 24, 25, 26, 27, 70, 74, 104, 106, 107, 126, 127, 206, 262, 263, 265, 269

M

Mercado de trabalho 75, 230, 231, 237, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 256

Mineração 161, 162, 163, 166, 168, 169

Mineradora 170, 173, 182, 183, 188, 190

Mulheres 41, 223, 226, 230, 231, 232, 233, 234, 240, 241, 242, 243

O

Organizações 2, 3, 5, 6, 8, 13, 14, 15, 33, 36, 40, 41, 44, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 66, 72, 77, 89, 90, 93, 100, 101, 102, 103, 105, 123, 124, 138, 159, 170, 171, 172, 173, 202, 205, 212, 214, 216, 218, 219, 222, 226, 228, 231, 243, 246, 257

P

Paradigma 30, 31, 32, 36, 37, 38, 217, 220, 232

PEARLS 122, 124, 126, 127, 128, 129, 131, 136, 139

Pensamento estratégico 1, 2, 13, 14

Pesquisa 2, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 63, 66, 73, 75, 79, 82, 94, 95, 102, 111, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 125, 126, 127, 128, 132, 134, 135, 136, 137, 140, 146, 147, 153, 157, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 181, 182, 186, 187, 190, 191, 202, 204, 211, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 232, 233, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 257, 271

Plano de ação 74, 78, 79, 85, 184, 185

Prevenção de perdas 104, 105, 106, 107, 108, 109

Processo decisório 35, 40, 44, 61, 65, 71, 72, 91, 102, 144

Q

Qualidade 32, 33, 44, 45, 50, 57, 58, 60, 63, 76, 78, 80, 81, 82, 87, 89, 92, 117, 119, 126, 129, 142, 144, 145, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 182, 183, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 206, 207, 209, 210, 221, 223, 225, 234, 238, 240, 241, 242, 257, 267

Qualificação 200, 203, 204, 206, 210, 214, 215, 216, 217, 252, 257

T

Tomada de decisão 4, 51, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 71, 72, 91, 123, 140, 142, 153, 157, 158, 174, 203, 219

Trabalhador 176, 231, 251, 259, 267, 270

Trabalho 2, 3, 16, 19, 28, 35, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 61, 66, 67, 71, 75, 76, 80, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 104, 108, 109, 113, 128, 146, 160, 161, 162, 165, 167, 169, 171, 179, 191, 192, 200, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 259, 261, 262, 265, 266, 267, 269, 270

Transparência 54, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 124, 125, 140

Treinamento 174, 176, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 217, 221

V

Varejo 104, 105, 106, 107, 109, 112, 113, 119, 120, 121

GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 