

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora

Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



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.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

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

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
 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. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

## Administração: gestão, liderança e inovação 3

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Yaidy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b>	
A238	Administração: gestão, liderança e inovação 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-0746-1 DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611">https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611</a>  1. Administração. 2. Planejamento. 3. Gestão. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.  CDD 658
<b>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</b>	

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

Este livro foi intitulado como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 3”, por ser um trabalho que dá continuidade a duas obras anteriores, ao manifestar uma agenda de estudos comprometida para apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento, gestão e no desenvolvimento institucional e organizacional.

Estruturado em dezenove capítulos, o presente livro apresenta uma abordagem caleidoscópica sobre o campo empírico da Administração, demonstrando assim como uma multifacetada análise de temas, estudos de caso e marcos teórico-conceituais sobre a realidade organizacional, fornecendo assim relevantes subsídios para a construção epistemológica do próprio pensamento científico.

A construção desta obra somente foi possível em função de um trabalho coletivo executado por meio de uma rede de colaboradores que se caracteriza como uma comunidade epistêmica internacional ativa na construção do pensamento científico em Administração, com contribuições advindas de instituições públicas e privadas de Ensino Superior do Brasil, México, Peru e Portugal.

Por um lado, o recorte metodológico desta obra é caracterizado pela natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e pela adoção da abordagem quali-quantitativa quanto aos meios, fundamentando-se pelo uso convergente do método dedutivo e partindo de marcos de abstração histórica-teórica-legal até se chegar à análise empírica de fatos e estudos de casos.

Por outro lado, o recorte teórico de estruturação das pesquisas deste livro é fundamentado por um conjunto diferenciado de debates em cada um dos dezessete capítulos, demonstrando assim, como resultado global, a existência de um paradigma eclético de fundamentos teóricos e conceituais que reflete o esforço do pluralismo teórico-analítico de um grupo plural de pesquisadores de diferentes países.

Em razão das discussões levantadas e dos resultados apresentados após um marcante rigor metodológico e analítico, o presente livro caracteriza-se como uma obra amplamente recomendada para estudantes em cursos de graduação e pós-graduação ou mesmo para o público não especializado na área de Administração, por justamente trazer de modo didático e linguagem acessível novos conhecimentos sobre a atual e prospectiva realidade administrativa.

Excelente leitura!

**CAPÍTULO 1 ..... 1****A REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA: AGRICULTURA FAMILIAR E PRÁTICAS ECOLÓGICAS**

Josimari de Brito Morigi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216111>**CAPÍTULO 2 ..... 10****COMPARILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Priscilla Lopes Bertolino

André Mateus Bertolino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216112>**CAPÍTULO 3 ..... 27****COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DE COMPRA DO PÚBLICO FEMININO ADULTO**

Sarah Isabel Resende Silveira

Vanessa Magalhães Santos

Adriano Camarano Corrêa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216113>**CAPÍTULO 4 ..... 64****CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS: A EXPERIÊNCIA PERSONAL LEAD GAME**

Francisco Henrique dos Santos Silva

Átila de Freitas

Samara Mirian Nobre de Castro

Priscila Gomes de Araújo Vidal Freitas

Marcos Wender Santiago Marinho

Ana Beatriz Bernardes Oliveira

Sildácio Lima da Costa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216114>**CAPÍTULO 5 ..... 70****MANTENDO ACESA A CHAMA DO CANDEEIRO: ENSAIO SOBRE OS PRÓXIMOS PASSOS DO SANEAMENTO RURAL SOB AS LENTES DE QUEM FOMENTA O AGRONEGÓCIO NA BAHIA**

Alisson Santos Gonçalves

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216115>**CAPÍTULO 6 ..... 91****CONSULTORIA E ASSESSORIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO MEL NA MERENDA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA PONTE/MG**

Paulo Giovanni Giarola

Leonardo Luiz Santos Rodrigues

Eduardo Giarola

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216116>

**CAPÍTULO 7 ..... 109**

GESTÃO PÚBLICA ALIADA À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Rafael Souza e Silva

Flávia Helena Batista de Oliveira Pinheiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216117>

**CAPÍTULO 8 ..... 119**

EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: DESENVOLVENDO TECNOLOGIA SOCIAL APLICADA À EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO E MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

Bárbara Cassandra Vita Barbosa

Emanuel Ferreira Leite

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216118>

**CAPÍTULO 9 ..... 129**

ELEMENTOS PARA A FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE TEÓFILO OTONI-MG ATRAVÉS DE ESCOLA DE GOVERNO

Ana Maria de Oliveira Rodrigues

Simão Pereira da Silva

Ronan Pereira Capobianco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216119>

**CAPÍTULO 10..... 149**

O PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E O EXCESSO DO PODER PUNITIVO DA AUTORIDADE COMPETENTE

Robert Resende de Castro

Ana Paula Rodrigues

Douglas Carvalho de Assis

Rauli Gross Júnior

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161110>

**CAPÍTULO 11 ..... 164**

DESARROLLO DE UN SIMULADOR FINANCIERO DE PORCIENTOS INTEGRALES MEDIANTE LA METODOLOGÍA XP

Ana Luisa Ramírez Roja

Juan Pedro Benítez Guadarrama

Oscar Ordaz Coronado

Sonia Guadalupe Morales Martínez

Luis Eduardo Morales Martínez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161111>

**CAPÍTULO 12..... 177****IMPACTO DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN EL DESARROLLO SOCIAL DE LA REGIÓN PUNO PERÚ**

Gerardo Hugo Flores Mestas  
 Ronald Raul Arce Coaquira  
 Alexander Huayta Vilca  
 Eliana Lisbeth Arce Coaquira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161112>

**CAPÍTULO 13..... 192****INBOUND METHODOLOGY AS A PROPOSAL IN A DIGITAL MARKETING PLAN FOR THE RESTAURANT SECTOR OF PUEBLA CITY, MÉXICO**

Maritzelena Zamora García  
 Kathy Laura Vargas Matamoros  
 Crisanto Tenopala Hernández  
 José Luis Moreno Rivera  
 Antonio Solís Lima

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161113>

**CAPÍTULO 14..... 201****PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DEL PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS**

Víctor Manuel Piedra Mayorga  
 Rafael Granillo Macias  
 Miguel Angel Vázquez Alamilla  
 Raúl Rodríguez Moreno  
 Miriam Leilani Piedra Guzmán  
 Maria Eugenia Alcantara Hernández

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161114>

**CAPÍTULO 15..... 218****STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF YOUNG RESEARCHERS AT THE INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE FRESNILLO**

José de Jesús Reyes Sánchez  
 Juan Antonio González Sáenz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161115>

**CAPÍTULO 16.....227****REESTRUTURAÇÃO: QUAIS OS IMPACTOS DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS EUROPEIAS?**

Susana Carreira Rodrigues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161116>

**CAPÍTULO 17.....242****O ESSENCIAL SOBRE OS ATIVOS INTANGÍVEIS DAS EMPRESAS COTADAS**

**EM MERCADO REGULAMENTADO EM PORTUGAL**

Ângelo Martins

Pedro Matias

Miguel Gonçalves

Sónia Rito

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161117>**CAPÍTULO 18.....254****INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Larissa Vale Diniz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161118>**CAPÍTULO 19.....265****PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS PMES PORTUGUESAS**

Rui Silva

Galvão Meirinhos

Amélia Carvalho

Ana Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161119>**SOBRE O ORGANIZADOR.....297****ÍNDICE REMISSIVO.....298**

# COMPARILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

*Data de aceite: 01/11/2022*

### **Priscilla Lopes Bertolino**

Doutoranda em Administração (UP),  
Mestre em Administração Pública  
(UTFPR) e Licenciada em Letras (UEL)

### **André Mateus Bertolino**

Doutorando em Administração (UP),  
Mestre em Ciências Contábeis e  
Administração (UNOCHAPECÓ), Bacharel  
em Administração

**RESUMO:** A condução de processos de mudanças nas organizações da atualidade demanda estratégias e ações que oportunizem um efetivo compartilhamento de informações para que se desenvolvam. Este artigo tem como objetivo analisar a maneira pela qual uma organização pública conduziu o compartilhamento de informações de modo que se traduzisse em estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional durante a implantação de um sistema eletrônico de gestão de documentos. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. Foram realizadas entrevistas com quatro integrantes da equipe gestora do projeto na instituição, cujo conteúdo foi

analisado com o apoio do software Iramuteq através da aplicação das técnicas análise de similitude e nuvem de palavras. Por meio dos dados obtidos com a entrevista e das técnicas empregadas, foi possível perceber que os sujeitos responsáveis pela condução do processo de mudança no âmbito da organização reconheciam que o papel do compartilhamento de informação para a implantação do processo de mudança caracterizado pela implantação do novo sistema. Apesar disso, apontaram que algumas falhas no compartilhamento de informações possam ter sido a razão para sustentar algumas posturas de resistência e dificuldades dos usuários do novo sistema.

**PALAVRAS-CHAVE:** Informação.

Comunicação. Aprendizagem. Mudança.

### **SHARING INFORMATION IN THE CONTEXT OF COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL LEARNING: A CASE STUDY**

**ABSTRACT:** The conduction of change processes in today's organizations demands strategies and actions that provide an effective sharing of information to them to develop. This article aims to analyze the way in which a public organization conducted the

sharing of information that was translated into communication strategies and organizational learning during the implementation of an electronic document management system. This is an applied study, with a qualitative approach, descriptive and exploratory. Interviews were carried out with four people of the project management team at the institution, whose content was analyzed with the support of the Iramuteq software through the application of two techniques: similarity analysis and word cloud. Through the data obtained from the interview and the techniques used, it was possible to perceive that the subjects responsible for conducting the change process within the organization recognized that the role of information sharing for the implementation of the change process characterized by the implementation of the new system. Despite this, they pointed out that some failures in the sharing of information may have been the reason for sustaining some postures of resistance and difficulties of the users of the new system.

**KEYWORDS:** Information. Communication. Learning. Change.

## 1 | INTRODUÇÃO

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm enfrentado muitos desafios para se adaptarem às constantes transformações culturais, políticas, econômicas e sociais da atualidade. Isso significa dizer que a dinâmica da mudança envolve a adoção de estratégias adequadas por parte da organização. A qualidade da mudança organizacional está sujeita ao modo pelo qual a organização fornece informações úteis, oportunas e suficientes ao processo e ao alcance dos novos conhecimentos e metodologias necessárias à implantação de mudanças e inovações (PETROU; DEMEROUTI; SCHAUFELI, 2016).

A gestão da mudança depende do estabelecimento de uma comunicação eficaz, já que se trata de uma área estratégica, capaz de conduzir a organização rumo ao cumprimento de sua missão, ao alcance dos objetivos globais e às ações para atingir seu ideário de visão (KUNSCH, 2006). Nessa esteira, a aprendizagem organizacional também ocupa lugar de destaque, já que é por meio dessa dimensão que a organização desenvolve suas capacidades humanas (CAMPOS; MEDEIROS; MELO, 2018).

Barreiras peculiares à própria natureza das organizações públicas dificultam processos de mudança, quase sempre evidenciando posturas conservadoras e de resistência por parte dos envolvidos. As estruturas e processos organizacionais da administração pública podem atuar no sentido de inibir a transformação e a introdução de novos padrões de gestão (CAPELLA, 2009).

As instituições públicas são afetadas por mudanças, resultantes de forças internas ou externas à organização. Tratam-se, portanto, de instâncias sujeitas ao impacto das novas tecnologias, de influências da conjuntura política e econômica, de legislações, de estratégias organizacionais e de gestão, entre outros fatores.

A implantação do sistema eletrônico de gestão de documentos no Instituto Federal do Paraná (IFPR) se caracterizou como uma mudança organizacional de grande impacto

à instituição, impulsionada pela necessidade de promover maior eficiência à gestão e sustentabilidade à organização.

A implantação desse novo sistema alterou de maneira intensa os processos no âmbito da organização, que exercem papéis importantes na gestão e elaboração de alternativas para otimizar a utilização dos recursos públicos, visando à adequação dos objetivos institucionais e, sobretudo, viabilizando o cumprimento das atividades da Instituição.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo a busca por respostas para seguinte pergunta de pesquisa: Qual foi a importância dada ao compartilhamento de informações no processo de construção de estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional durante a implantação de um novo sistema de gestão de documentos no IFPR?

Discussões sobre essa dinâmica são necessárias à identificação de gargalos e possíveis ajustes na condução dos processos de mudança no âmbito dessas áreas, no que tange à elaboração de estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional, além de agregar conhecimentos aos estudos relacionados ao tema.

## **2 | DESENVOLVIMENTO**

Na contemporaneidade, o compartilhamento de informações e de conhecimentos nas organizações tem ocupado um espaço relevante e se trata de um campo acadêmico de múltiplas perspectivas, com raízes em várias áreas. A informação se caracteriza como um fluxo de mensagens, processo a partir do qual o conhecimento se estabelece. As organizações se beneficiam dessa dinâmica ao possibilitarem ambientes favoráveis aos processos de transformação da informação em conhecimento, através de processos de aprendizagem (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Há, portanto, uma estreita relação que se estabelece entre informação, conhecimento e aprendizagem.

Por se caracterizar como processo que envolve o gerenciamento do ambiente informacional das organizações e que consiste em atividades que devem ser planejadas, desenvolvidas e acompanhadas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003), a gestão da informação tem como fim não apenas na criação e disseminação de dados, mas na própria geração de conhecimento. Atualmente, as tecnologias da informação têm possibilitado o estabelecimento de sistemas mais estruturados que têm atuado como importantes mecanismos de gestão para as organizações (MOURA; MAIA; PIRES, 2018).

Carvalho e Araújo Junior (2014), em um estudo que buscou comparar modelos de gestão da informação, argumentam que tais processos perpassam, além da identificação de necessidades informacionais nas organizações e a definição de estratégias para superar esse gargalo, um ambiente que favoreça o compartilhamento das informações e o acesso a tecnologias que viabilizem a dinâmica por meio de usos e competências informacionais coerentes para esse fim. A complexidade que envolve o contexto das organizações,

portanto, requer processos de compartilhamento de informação que contribuam para que o conhecimento seja alcançado pelos membros da organização (DAVENPORT e PRUSAK, 2003; CARVALHO e ARAÚJO JÚNIOR, 2014).

No contexto da gestão da informação e do conhecimento, os processos de compartilhamento são fundamentais (DAVENPORT e PRUSAK, 2003; CARVALHO e ARAÚJO JÚNIOR, 2014; VALENTIM e SANTOS, 2014). Ganhos de produtividade podem ser alcançados por meio de mecanismos de compartilhamento de informação que possibilitem que se transformem em recursos para o desenvolvimento de tarefas (TOMAÉL, 2012).

Assim, as organizações precisam estar atentas para o desafio de possibilitar caminhos para que as informações alcancem o público alvo e esteja acessível na medida em que precisarem ser requisitadas. Nesse caso, os canais de compartilhamento de informações precisam também ser adequados para que os envolvidos possam utilizar e recuperar informações necessárias às suas atividades (AGUIAR FILHO e NASSIF, 2016).

Em um contexto de mudanças e desafios que se colocam para as organizações em termos de velocidade e de qualidade da informação, os canais digitais têm sido ferramentas utilizadas para possibilitar não apenas o acesso, armazenamento e recuperação da informação pelos membros das organizações, mas também para subsidiar o trabalho colaborativo (BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2019). Por sua capacidade de centralizar informações, otimizar a comunicação como canal de entrega de mensagens e atuar como instrumento de inovação, os ambientes digitais de informação sinalizam muitas vantagens para organizações da atualidade (DUARTE; LLARENA; LIRA, 2014).

Deste modo, para atender ao vigente dinamismo da atualidade, as organizações passaram a necessitar de informações precisas, tempestivas e integradas, popularizando os sistemas integrados de gestão. Ao adotar tais sistemas, os objetivos estão direcionados no sentido de reduzir custos, efetivar e otimizar processos organizacionais, além de obter controle e disponibilidade de informações (DAVENPORT, 2013).

O modo como as organizações conduzem esses processos dizem muito sobre a maneira como ocorrem os processos de interação e adequação dos instrumentos comunicativos e de aprendizagem para o atendimento de seus interesses. Torquato (2010) concebe a comunicação organizacional como um processo multidisciplinar, sistemático e integrado,

A visão estratégica amplia o espectro das práticas comunicacionais nas organizações, à medida que consideram seus públicos como agentes ativos da organização e não somente meros contêineres onde as informações são transmitidas, muitas vezes, de forma aleatória (LIMA; ABBUD, 2015). A comunicação apresenta um papel relacionado às informações, as quais as pessoas e os grupos precisam transformar em conhecimento para dar subsídio à tomada de decisão e transmissão de dados e que se identifiquem e avaliem alternativas que possam ser úteis à gestão das organizações (ROBBINS, 2010).

A comunicação interna é uma ferramenta que permite que uma administração torne

comum as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação atue com eficácia (NASSAR, 2007).

Além da comunicação interna, a comunicação administrativa também é uma outra dimensão importante para compreender a circulação de informações nas organizações. Para Torquato (2010), a comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, tendo como objetivo a orientação, atualização, ordenação e reordenação do fluxo de atividades funcionais.

O autor argumenta, ainda, que a comunicação administrativa é o suporte informacional-normativo da organização e, por se constituir no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro, é uma dimensão que demanda maior complexidade, transformando-se em uma das maiores fontes de problemas e ruídos nas organizações. A comunicação administrativa, portanto, é aquela que se relaciona com os níveis da organização e com os fluxos e redes de comunicação, de fundamental importância para que a Instituição possa consolidar rotinas e atingir metas e objetivos.

Tanto na comunicação interna como na administrativa, os chamados fluxos de informação são capazes de promover melhorias no desempenho da comunicação (TORQUATO, 2010) e são importantes para que as informações de todas as partes de uma organização estejam disponíveis (SCHEMERHORN, HUNT E OSBORN, 2006). Os fluxos de comunicação fluem formal e informalmente e se tratam de processos por meio dos quais a informação se movimenta e é trocada entre as diversas instâncias da organização.

Assim como a comunicação organizacional, a literatura sobre aprendizagem organizacional tem se expandido muito nos últimos anos e produzido mais estudos teóricos do que empíricos (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015; ANTONELLO; GODOY, 2010). Nogueira e Odellius (2015) destacam que diversos campos de conhecimento contribuem e desenvolvem pesquisas de aprendizagem organizacional. Essa interdisciplinaridade apresenta-se como uma riqueza na diversidade de perspectivas de análise, e, ao mesmo tempo, configura-se como um desafio no sentido de construir pontes entre as diferentes áreas.

Fleury e Fleury (2001) destacam que aprendizagem se estrutura em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. No primeiro, o processo de aprendizagem ocorre antes no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos, ao passo que, no nível do grupo, a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo. Para compreendê-la, é preciso observar como o grupo aprende, como combina informações e conhecimentos, integrando-os em esquemas coletivos partilhados.

No nível grupal, Barouh e Puente-Palacios (2015) apontam que a aprendizagem tem sido definida como um processo que ocorre no nível micro, ou seja, é o indivíduo que

aprende. Entretanto, esse mesmo fenômeno pode ser transposto para níveis coletivos como o macro, que é o das organizações, e o meso, que se refere a segmentos intermediários, como grupos e equipes.

No contexto da aprendizagem formal é importante destacar as ações de indução de aprendizagem adotadas pela organização, dentre as quais está a informação. De acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), a informação se refere aos módulos ou unidades organizacionais de conteúdo, disponibilizada em diferentes meios. Engloba um conjunto de ações de aprendizagem de curta duração, como por exemplo, aulas, manuais, roteiros.

As autoras postulam que, embora ainda não exista uma definição amplamente aceita sobre aprendizagem de equipes, em termos gerais, pode ser descrita como a criação de conhecimento, o gerenciamento de dados e o processo de reflexão e ação no grupo. Fleury e Fleury (2001) destacam que, no nível da organização, o processo de aprendizagem individual, de compreensão das informações e interpretações partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais, seja na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos ou elementos simbólicos, de modo que as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias; desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional. A mudança em processos, estruturas ou comportamentos não seria o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade deste conhecimento ser recuperado pelos membros da organização (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 193).

É necessário esclarecer, portanto, que a aprendizagem nas organizações não se dá apenas em contextos formais, mas, sobretudo, em situações sociais do cotidiano. Segundo Flores (2018), a própria distinção entre a aprendizagem formal e informal apresenta desafios, pois a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para esse fim, sendo possível aprender informalmente dentro de instâncias formais de aprendizagem, a exemplo de cursos e treinamentos.

Para Grouard e Meston (2001), alguns passos perpassam a condução de qualquer processo de mudança organizacional: definir a visão, mobilizar, catalisar, dirigir, realizar, obter a participação, lidar com relações de poder e com emoções, treinar e comunicar. Ações relacionadas ao compartilhamento de informações nas instâncias da aprendizagem e da comunicação, portanto, são fundamentais para a gestão da mudança nas organizações.

As referências exploradas neste trabalho apontaram que o compartilhamento de informações é fundamental para promover a aprendizagem organizacional, assim como para apoiar as estratégias e práticas de comunicação interna e administrativa nas organizações.

### 3 | METODOLOGIA

Com o objetivo de identificar o papel do compartilhamento de informações na condução das estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional traçadas pelo IFPR durante o processo de comunicação caracterizado pela implantação do sistema de gestão de documentos, este estudo apresenta natureza aplicada.

Quanto à abordagem, o estudo é qualitativo. De acordo com Frasson e Júnior (2009, p. 83), “os estudos que utilizam a pesquisa qualitativa trazem em seu contexto uma organicidade estrutural dos fatos, a qual possibilita um aprofundamento no entendimento do processo em análise”. Do ponto de vista dos objetivos, esse estudo é considerado exploratório, já que tem como objetivo explorar ou buscar mais critérios para a compreensão do problema (MALHOTRA, 2006). Em relação aos procedimentos adotados, a pesquisa se trata de um estudo de caso, e se apoiou em evidências que foram obtidas por meio de entrevistas e de pesquisa documental.

Como método de coleta de dados, adotou-se a entrevista, realizada junto a quatro coordenadores das áreas de comunicação e de gestão de pessoas que fizeram parte da equipe de implantação do novo sistema no IFPR, utilizando-se de roteiros semiestruturados no ano de 2019. Dados também foram coletados por meio de documentos, em que se priorizou a análise de mensagens de e-mail, bem como as notícias e os materiais de apoio à aprendizagem do novo sistema que estavam disponíveis no website da instituição.

A partir dos dados obtidos com as entrevistas foi realizada uma leitura detalhada do material obtido, a fim de identificar os conteúdos evocados a partir do instrumento. Em seguida, a partir dos conteúdos transcritos, buscou-se estabelecer relações entre os elementos e otimizar a exploração dos dados por meio de duas técnicas viabilizadas pelo software Iramuteq, chamadas de Nuvem de Palavras e Análise de Similitude. A primeira delas, proporciona o agrupamento e a organização gráfica das palavras em função da frequência em que apareceram nas entrevistas e evidenciou a identificação das principais palavras presentes no corpus.

A outra técnica possibilitou a identificar relações entre as palavras e seu resultado indica a conexão existente entre elas, o que auxilia na identificação do corpus textual e a indicação das classes obtidas a partir disso. A análise e interpretação dos dados obtidos a partir das entrevistas foram úteis à compreensão, com maior profundidade a dinâmica que se pretende compreender.

### 4 | RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

O IFPR integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e está vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Dedicar-se à oferta cursos em diferentes modalidades de ensino no âmbito da educação básica, profissional e superior. Conta com unidades distribuídas entre 26 cidades do Estado do Paraná. Diante da acentuada

dispersão geográfica de seus Campi, o compartilhamento de informações mostra-se um grande desafio para a Instituição, no que tange ao desempenho das tarefas e atividades relacionadas às atividades que lhe são inerentes. Nesse contexto, um sistema de gestão de documentos passou a ser uma grande necessidade para a organização.

A comunicação empreendida durante o processo de mudança organizacional caracterizado pela implantação do novo sistema de gestão de documentos foi realizada pelos profissionais vinculados à comissão instituída para conduzir os trabalhos no âmbito da Instituição. Em conjunto, essa equipe pensou as estratégias para o compartilhamento de informações necessárias ao uso do sistema, com o objetivo de possibilitar a aprendizagem técnica do sistema pelos usuários e promover o engajamento da equipe, priorizando-se a apresentação dos benefícios em relação à sua adoção.

A Figura 1 indica a nuvem de palavras obtida por meio das entrevistas. É possível verificar que as palavras mais evidentes foram “gente”, “pessoal”, “processo”, “comunicação”, “grupo”, falar, “entender”, o que caminha ao encontro do argumento de Aguiar Filho e Nassif (2016) que abordam a necessidade de que a informação alcance o público-alvo e que esteja acessível quando requisitadas, além do que é apontado por Tomaél (2012), no que se refere ao esforço da gestão da informação em transformar recursos para o desenvolvimento de tarefas para a organização.

Além disso, as evidências também se aproximam da dimensão da comunicação estratégica, tendência esta apresentada por autores como Cardoso (2006), Oliveira e Abbud (2015), Marchiori (2017) e Kunsch (2012). A comunicação estratégica deve ser compreendida não apenas como criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, mas algo que revela, por meio da interação, a sua maneira de compartilhar informações e crenças nas organizações.



Figura 1 – Nuvem de Palavras obtida por meio do Software Iramuteq

Fonte: Os autores (2022)

A nuvem de palavras obtida converge para essa abordagem de comunicação, uma vez que coloca em destaque palavras que indicam essas inter-relações, por meio de dinâmicas que promovem a valorização das pessoas no fazer comunicativo diário. A literatura sobre compartilhamento de informações também destaca a necessidade de desenvolver um ambiente favorável para essas interações e a tecnologias que possam viabilizar essa dinâmica, como aponta Davenport e Prusak (2003) e Carvalho e Araújo Júnior (2014). O conteúdo das entrevistas apontou que houve o desenvolvimento de algumas ações voltadas à circulação de informações entre os servidores que buscaram gerar consentimentos ao expor os objetivos e a necessidade da mudança. Esse esforço da organização converge para o que Tomaél (2012) postula quanto ao papel da informação para o alcance de ganhos de produtividade.

Além disso, em sua campanha, a organização buscou demonstrar o apoio dos gestores para a adoção do sistema como estratégia para motivar os colaboradores, trabalhando em duas frentes: uma mais dedicada à condução das etapas do processo e a outra mais voltada para os esforços de envolvimento dos gestores com a mudança.

Trabalhamos a partir de uma perspectiva integrada, pois tínhamos consciência de que só os canais oficiais da Instituição não eram suficientes para obter os resultados que desejávamos e precisávamos de momentos de sensibilização das pessoas que estavam dispersas nas diferentes unidades. Por essa razão, trabalhamos com um público prioritário no primeiro momento, os gestores, a quem procuramos viabilizar o respaldo das informações necessárias para que pudessem apoiar a implantação do sistema em suas unidades e, em segundo momento, estendemos as estratégias de sensibilização àqueles que iriam utilizar o sistema como usuários (ENTREVISTADO 2).

Essa estratégia institucional encontra amparo na literatura sobre o tema e pode ser encontrado nos argumentos Nonaka e Takeuchi (2008) em torno da aproximação existente entre informação e conhecimento, que se viabiliza por meio de processos de aprendizagem organizacional. A pesquisa revelou que os gestores apresentam um papel de fundamental importância no estabelecimento da confiança e no fortalecimento das relações interpessoais antes e durante a mudança, bem como no desenvolvimento de acordos individuais que ajudaram a explicar a relevância da mudança para os indivíduos, conforme aponta Buick; Blackman; Johnson (2018).

Os dados obtidos com as entrevistas também apontam para o esforço de motivar o público de interesse, ao revelar a necessidade de elaborar estratégias capazes de demonstrar as possibilidades de contribuição do novo sistema com a eficiência, desburocratização, agilidade, inovação e menor complicação dos processos, além de conscientizar o público sobre o impacto da implantação na redução do uso de papel. Também ficou evidente um esforço da organização em encontrar canais adequados e diversificados para que as informações sobre a implantação do novo sistema pudessem circular e se transformar em conhecimento, de modo que os meios digitais foram os priorizados pela organização.

A priorização por esses canais digitais por parte da organização caminha ao encontro do que postula Barbosa; Sepúlveda e Costa (2019) e Duarte, Lira e Lira (2019) ao apontarem que além de facilitarem o acesso, o armazenamento e a recuperação das informações, esses canais também subsidiam o trabalho colaborativo entre as pessoas e sinalizam oportunidades para as organizações da atualidade.

O menu da página eletrônica do novo sistema contemplava informações organizadas para apoiar os usuários e alternativas de capacitação sobre o software. Como recursos de maior destaque da página encontravam-se os banners rotativos que circulam vantagens do novo sistema, dentre eles a possibilidade de acesso remoto, a segurança nos trâmites, a agilidade, o controle dos níveis de acesso e a facilidade de uso.

Na Figura 2, observa-se o diagrama obtido com a aplicação da técnica de Análise de Similitude, de modo que se podem destacar algumas classes que indicaram inter-relações importantes e que estabelecem alinhamento com o referencial teórico. A maior classe, que no diagrama é representada pela cor verde, indica palavras que remetem também à ideia de compartilhamento de informações, transparência, conhecimento. Agrupou também palavras como problemas, dificuldades e resistências.

Em relação a isso, a literatura revela que as organizações, em razão das peculiaridades de sua natureza, precisam lidar com uma série de barreiras que dificultam os processos de mudança, principalmente enfrentando posturas conservadoras e de resistência por parte dos envolvidos (CAPELLA, 2009). Nesse sentido, quando se trata de abordar as barreiras à comunicação, Kunsch (2003) afirma a existência, dentre os muitos obstáculos que permeiam esse contexto, de fatores de ordem semântica, que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados.

O conteúdo das mensagens é também um fator que pode contribuir para o sucesso das práticas comunicativas. Durante a realização das entrevistas foi informado que alguns endereços de e-mail específicos de contato para a comunicação com os gestores da mudança foram colocados à disposição dos envolvidos. Esse movimento da instituição traduz, portanto, uma tentativa de comunicação ascendente, apontada pela literatura como aquela que proporciona a obtenção de ideias sobre como os processos podem ser melhorados, pois os altos escalões podem receber o feedback das bases para promover possíveis modificações (ROBBINS, 2010).

As mensagens de e-mail circuladas foram recursos utilizados pela organização tanto para replicar as matérias produzidas, comunicar as etapas de implantação e informações relevantes, como também para possibilitar que a equipe gestora do projeto pudesse tomar conhecimento das dificuldades e sugestões que eram emanadas dos usuários em seus primeiros dias de contato com o novo sistema. As mensagens que eram enviadas por iniciativa dos gestores do projeto buscavam principalmente demonstrar as vantagens do sistema, especialmente no que se refere à eliminação do papel e à redução do impacto ambiental e para anunciar estratégias de capacitação, além de ressaltar a importância do

engajamento dos servidores para viabilizar a implantação do sistema.

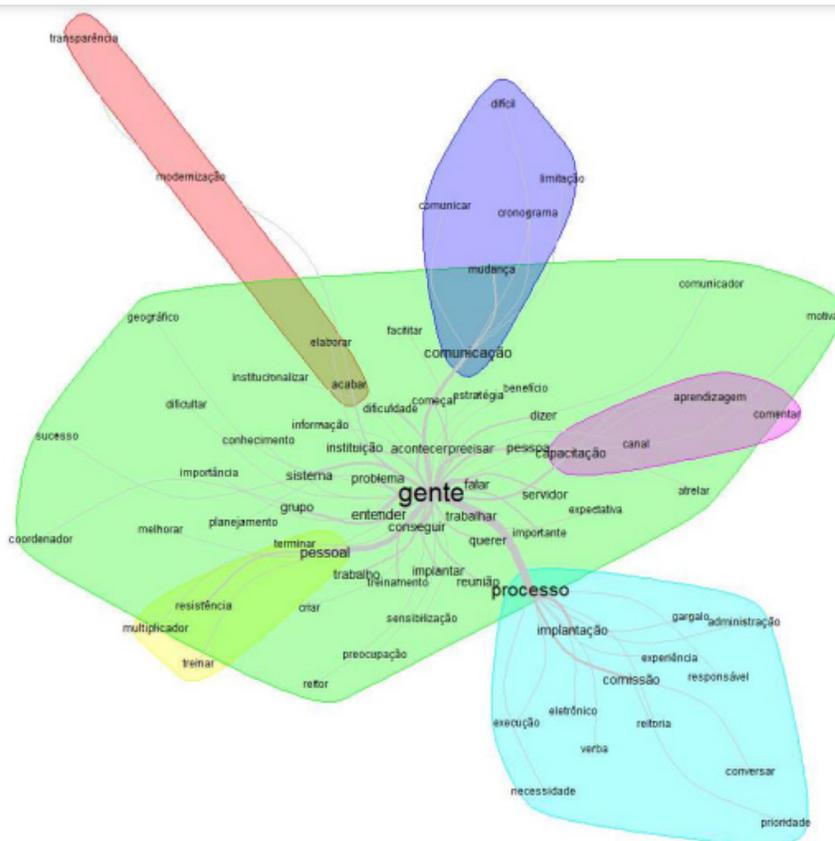


Figura 2 – Análise de Similitude obtida por meio do Software Iramuteq

Fonte: Os autores (2022)

Outra classe obtida por meio da técnica foi a que está representada na cor roxa, que agrupa as palavras “aprendizagem”, “comentar”, “canal” e “participação”. Deste modo, traduz uma ideia de relação entre comunicação, aprendizagem e compartilhamento de informações, que foram dimensões fundamentais para a condução deste processo de mudança pela organização.

Nonaka e Takeuchi (2008) apontaram para a aproximação das dinâmicas informação, conhecimento e aprendizagem organizacional que a classe explora. Crossan, Lane e White (1999) e Fleury e Fleury (2011) reforçam essa relação, ao afirmarem que, no nível grupal, a aprendizagem envolve aspectos como linguagem, conversação, diálogo, compreensão, compartilhamento e ajustamentos mútuos. Deste modo, as relações apontadas pela aplicação da técnica nesta classe foram importantes para compreender os

entrecruzamentos das dinâmicas de comunicação, aprendizagem e compartilhamento de informações.

O referencial teórico corrobora com a importância das palavras reunidas nesta classe para uma comunicação bem-sucedida, também reconhecida por parte dos participantes da pesquisa. Ao abordar conceitos relacionados à comunicação interna, Curvello (2012) postula que essa dimensão demanda o desenvolvimento de ações coordenadas por parte da organização quanto ao compartilhamento das informações, com clareza quanto ao público de interesse, estabelecendo-se, portanto, de maneira dirigida e adaptável.

Os entrevistados informaram que a instituição também realizou um trabalho de curadoria de materiais já existentes, cuja disponibilização foi útil para fomentar a capacitação dos servidores. Tais materiais foram inseridos em uma aba do website da Instituição, em que eram indicados alguns cursos gratuitos e específicos sobre o sistema, além de tutoriais disponibilizados na Wiki da organização.

Foram disponibilizados aos usuários manuais elaboradas por outras instituições, além de vários vídeos de acesso público. Além disso, a Instituição disponibilizou algumas informações livres e oportunidades de capacitação, promovidos por outras organizações públicas. As tecnologias digitais foram recursos dos quais a organização se serviu para traçar a estratégia do mundo, o que caminha ao encontro do que Moura, Maia e Pires (2018) exploram, ao argumentarem sobre a relevância dessas tecnologias para possibilitar o estabelecimento de sistemas mais estruturados nas organizações.

Embora a instituição tenha colocado à disposição dos servidores manuais, cartilhas e tutoriais, tais dados podem indicar falhas na divulgação da existência dos mesmos aos servidores, uma vez que, durante as entrevistas, foi comum o relato de situações de resistência e de dificuldades para o uso do sistema que os gestores atribuem à velocidade com quem as estratégias e o plano de implantação do novo sistema precisou ser colocado em prática.

Tivemos que correr contra o tempo. A gente tentou difundir as informações técnicas e também as que davam um maior respaldo em termos de revelar a necessidade dessa mudança para evitar que algumas pessoas resistissem a essa implantação e também soubessem como operacionalizar o sistema (ENTREVISTADO 1). Nos primeiros dias da implantação, percebemos que foi bem difícil para os departamentos. Nós, como comissão, fizemos o possível para que todas as informações chegassem até as unidades, mas talvez isso não tenha sido suficiente ou devêssemos ter adotado outras estratégias (ENTREVISTADO 3).

É importante destacar que, durante a realização das entrevistas, foi relatada a preocupação por parte da equipe de comunicação em priorizar os recursos eletrônicos e mídias digitais para dar suporte à campanha, a fim de que não fosse provocado um contrassenso com o próprio propósito da implantação do sistema na instituição, que tem como um de seus objetivos a redução do uso de papel na produção de processos nas

organizações.

As palavras que pertencem ao grupo destacado nas cores azul claro e escuro, em que se destacam “difícil”, “limitação”, “mudança”, “cronograma”, “comunicação” e “gargalo” indicam uma relação citada durante as entrevistas que se referem às dificuldades que a equipe de implantação precisou enfrentar no que se refere à urgência da implantação do sistema, o que afetou significativamente o processo de compartilhamento de informações.

Conscientes dessa dificuldade, um dos entrevistados apontou que dificuldades relacionadas à dispersão geográfica dos servidores foram mitigadas por meio da adoção de estratégias que priorizavam fluxos informais, como pode ser observado no trecho a seguir.

O sistema prometia inovar os processos em muitos aspectos e, por isso, as pessoas estavam muito ansiosas e na expectativa de saber como era essa nova ferramenta. Isso ajudou na motivação e engajamento delas. Por isso, nós, responsáveis por essa área dentro da comissão, fizemos muitas reuniões e nos preocupamos em criar estratégias para que as informações pudessem também manter essa motivação (ENTREVISTADO 2).

A classe representada pela cor amarela, em que podem ser citadas as palavras “resistência”, “multiplicador”, “treinar” e “pessoal” indica uma importante relação que é corroborada pela literatura, que se refere ao papel da comunicação na gestão das resistências durante processos de mudança. A verificação desses quesitos nos processos de mudança é importante, já que as evidências teóricas apontam que a resistência também pode surgir devido à falta informações e de participação de funcionários e de gerentes no processo decisório (BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018; SOARES, 2017).

Especificamente sobre a gestão das dificuldades de dispersão geográfica, durante a realização das entrevistas, ficou evidente que tanto a equipe que se empenhou com o estabelecimento da comunicação no processo de implantação, como os integrantes da subcomissão de capacitação, elaboraram estratégias para diminuir o impacto desse fator durante a execução dos trabalhos.

Outra importante ação que contribuiu para reduzir o impacto da distância física, segundo os entrevistados, foi a formação de multiplicadores, que exerceram um papel fundamental durante todo o processo, atuando como intermediadores das informações e das demandas emanadas de suas unidades e, do mesmo modo, repassando as instruções dos gestores da mudança para as bases.

A literatura aponta que o sentimento de preparo em relação à mudança, proporcionado também pelo acesso a informações, é fundamental para provocar transformações e mediar interações de forma estratégica (SOARES, 2017). Além disso, a informação apresenta um papel de fundamental importância no estabelecimento da confiança e no fortalecimento das relações interpessoais antes e durante a mudança, bem como no desenvolvimento de acordos individuais que ajudem a explicar a relevância da mudança para os indivíduos (BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018). Tais contribuições apresentam alinhamento

bastante evidente com as palavras obtidas na classe a que estão vinculadas no gráfico de similitude.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos dados obtidos com a entrevista e das técnicas empregadas, foi possível perceber que os sujeitos responsáveis pela condução do processo de mudança no âmbito da organização conferiram fundamental importância à informação no processo de comunicação e de aprendizagem no processo de implantação do novo sistema na organização. A habilidade dos envolvidos na condução desse processo exerceu influências diretas sobre os resultados que se pretendiam alcançar com a mudança.

As mudanças organizacionais requerem uma comunicação capaz de mobilizar pessoas e, ao mesmo tempo, uma cultura de aprendizagem que oportunize o compartilhamento de experiências, ideias, informações e conhecimentos, com vistas à promoção de melhorias contínuas e inovações no trabalho desenvolvido pelas instituições.

O grande desafio das organizações na condução de processos de mudança reside no desenvolvimento de um meio em que a informação circule de maneira a amparar a comunicação e a aprendizagem entre os indivíduos e que seja capaz de fomentar dinâmicas que envolvam a aprendizagem contínua das pessoas, tendo em vista que é nesse domínio que, de fato, a mudança se estabelece e a adaptação do trabalho se consolida.

Este estudo, embora tenha buscado contemplar áreas estratégicas da instituição, revela uma visão limitada ao grupo de servidores responsáveis por traçar as estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional no âmbito da implementação do sistema. Deste modo, ao mesmo tempo em que revela uma limitação, tal constatação também possibilita a proposição de pesquisas futuras que possam se empenhar em realizar um estudo mais abrangente em relação às demais instâncias afetadas pela implementação do sistema ou, ainda, que possam analisar as estratégias de condução dessa mudança para além do período de implantação, contemplando, também, o período de consolidação da mudança.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR FILHO, Armando Sergio; NASSIF, Monica Erichsen. O papel dos grupos de apoio e o compartilhamento da informação e do conhecimento nas avaliações das instituições de ensino superior privadas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, p. 182-203, 2016.

ANTONELLO, Cláudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto Lima (Org.); ANTONELLO, Cláudia Simone (Org.). **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Edição Especial. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira; COSTA, Mateus Uerlei Pereira. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 19, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/92211>>. Acesso em: 04 de abr. de 2022.

BAROUH, Raquel Trinchão de Jesus; PUNTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Aprendizagem de equipe: manifestação no nível meso e escala de medida. **Avaliação Psicológica**. Itatiba, v. 14, n. 3, p. 365-373, dez. 2015. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712015000300009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712015000300009)>. Acesso em: 3 de maio de 2022.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardenia; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BUICK, Fiona; BLACKMAN, Deborah; JOHNSON, Samantha. Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change. **Australian Journal of Public Administration**. Kingston, v. 77, n. 2, p. 222-235, jun. 2018. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8500.12293>>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

CAMPOS, Ilka Maria Soares. MEDEIROS, Jose Washington de Moraes; MELO, Marcia Sandra Meireles de. Comunidade de Prática (CoP) e Aprendizagem Organizacional no Contexto da Gestão de Pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 17-26, abr./jun. 2018. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/634>>. Acesso em: 9 de maio de 2022.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Mudança Organizacional e Transformações na Gestão Pública. In: BIZELLI, José Luiz (Org.); FERREIRA, Darlene Aparecida de Oliveira (Org.). **Governança Pública e Novos Arranjos de Gestão**. 1. ed. Piracicaba: Jacintha, 2009.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 12 de abril de 2022.

CARVALHO, L. F. D.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. D. Gestão Da Informação - Um Estudo Comparativo Entre Quatro Modelos. **Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 28, p. 71-84, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/4159>>. Acesso em: 25 de abril de 2022.

CROSSAN, Mary; LANE, Henry; WHITE, Roderick. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**. New York, v. 24, n. 3, jul. 1999. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/259140?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/259140?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 9 mar. 2022.

CURVELLO, João José Azevedo. Os estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas. In: **XXXII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 32. 2009. Anais... Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>>. Acesso em: 9 de abril de 2022.

DAVENPORT, Thomas., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2013.

DUARTE, Emeide Nobrega; LLARENA, Rosilene Agapito da Silva; LIRA, Suzana de Lucena (Orgs.) **Da Informação à Auditoria de Conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLORES, Clarissa Leite. **Efetividade das Práticas de Aprendizagem Informal, Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho**. Brasília, 2018. 129 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Brasília, 2018. Disponível em: < <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32219>>. Acesso em: 18 de abril de 2022.

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em Movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão da mudança**. 1. ed. São Paulo: Negócios, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Tendências da produção científica em relações públicas e comunicação organizacional no Brasil. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusora, 2006.

\_\_\_\_\_. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, Dez. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-58442012000200014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442012000200014&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21 de abril de 2022.

LIMA, Manuella Dantas Corrêa; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. As dimensões da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Terceiro Setor. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 23. 2014. **Anais**. Belém, 2014. Disponível em: < [http://www.rosepepe.com.br/compos/Docs/GT07\\_COMUNICACAO\\_EM\\_CONTEXTOS\\_ORGANIZACIONAIS/asdimensoesdacomunicacaoorganizacional\\_umolharsobreterceirosetor2\\_2192.pdf](http://www.rosepepe.com.br/compos/Docs/GT07_COMUNICACAO_EM_CONTEXTOS_ORGANIZACIONAIS/asdimensoesdacomunicacaoorganizacional_umolharsobreterceirosetor2_2192.pdf)> . Acesso em: 18 de abril de 2022.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2017.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicações: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

MOURA, Luiz Rodrigo Cunha; MAIA, Luiz Cláudio Gomes; PIRES, Ruthe Rebello. Metodologia para implantação de um projeto de registro colaborativo. **Revista Inteligência Competitiva**, 2018.

NASSAR, Paulo. História e memória organizacional como interfaces das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. A gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. **Comunicação & Informação**. Goiânia, v. 4, n. 1/2, p. 121- 114 131, Jan./Dez 2013. Disponível em: < <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/65296>> . Acesso em: 13 de abril de 2022.

NONAKA, Ikujiri.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.); SOARES, Ana Thereza N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PETROU, Paraskevas; DEMEROUTI, Evangelia; SCHAUFELI, Wilmar. Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 20, n. 4, p. 470-480, Fev. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SCHEMERHORN, John; HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

TOMAÉL, Maria Inês. **Compartilhamento da Informação**. Londrina: Eduel, 2012.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação: organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2010.

\_\_\_\_\_. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas**. 1. ed. São Paulo: Summus, 2015..

**A**

Administração 10, 11, 13, 14, 24, 25, 27, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 88, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 110, 113, 114, 116, 117, 124, 125, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 229, 230, 232, 240, 264, 297

Agricultura familiar 1, 2, 3, 5, 6, 9, 86, 91, 92, 93, 96, 97, 99, 101, 102, 105

Agroecologia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9

Agronegócio 70, 73, 86, 98, 106

Aperfeiçoamento 129, 131, 133, 134, 142, 145, 146

Aplicabilidade da RSE 265

Aprendizagem 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 33, 65, 66, 67, 110

Aquisição 63, 97, 98, 101, 104, 106, 108, 193, 227, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 247, 250, 251

Assessoria 4, 9, 91, 93, 98, 100, 104

Ativos intangíveis 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253

Autoridade 149, 156, 158

**B**

Bahia 70, 73, 75, 85, 86, 87, 88, 89

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 8, 25, 36, 62, 70, 71, 72, 76, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 101, 105, 106, 107, 108, 120, 121, 125, 126, 127, 131, 132, 134, 146, 147, 150, 159, 160, 162, 240

**C**

Comportamento 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 46, 49, 51, 53, 60, 61, 62, 63, 65, 68, 116, 123, 155

Compra 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 58, 60, 61, 63, 105, 167, 193, 229, 232, 247

Comunicação 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 34, 35, 46, 49, 54, 61, 66, 68, 111, 114, 117, 118, 123, 136, 140, 142, 144, 231, 297

Conhecimento 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 37, 65, 67, 68, 69, 101, 107, 110, 113, 118, 119, 123, 124, 132, 136, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 150, 155, 156, 157, 158, 232, 242, 252, 255, 257

Consultoria 91, 92, 93, 98, 99, 100, 101, 102, 104

Consumidor 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 49, 51, 53, 55, 60, 61, 62, 63,

98, 262

## D

Desenvolvimento sustentável 1, 2, 3, 76, 86, 95, 98, 107, 121, 122, 124, 125, 126, 257, 258, 259, 265, 266, 270

Direito administrativo 106, 107, 149, 151, 157, 162, 163

## E

Ecovida 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Educação 5, 16, 24, 90, 92, 97, 98, 105, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 144, 297

Empreendedorismo 119, 120, 121, 123, 126, 127, 140

Empreendimento 100, 119, 120, 121, 122, 125

Empresas 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 44, 45, 46, 49, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 69, 89, 97, 101, 105, 109, 110, 112, 113, 115, 117, 126, 132, 166, 167, 168, 175, 182, 190, 201, 204, 209, 210, 214, 216, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 244, 245, 249, 251, 252, 256, 257, 262, 297

Escola de Governo 129, 136, 147

Estratégias de RSE 265

## F

Feminino 27, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 138

Formação 22, 31, 67, 69, 103, 110, 122, 123, 125, 126, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 141, 142, 145, 146, 147, 148, 229, 245, 248, 250

Fresnillo 218, 219, 221, 225

Fusões 227, 228, 229, 230, 235, 236, 239, 240

## G

Gestão 2, 3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 34, 55, 63, 70, 76, 77, 79, 82, 85, 86, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 124, 126, 127, 130, 132, 134, 135, 136, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 229, 230, 239, 240, 241, 250, 251, 253, 254, 257, 261, 262, 263, 297

Governança 24, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 124, 136

**I**

Informação 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 76, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 136, 142, 145, 146, 231, 237, 243, 244, 245, 250, 251, 252, 254, 257, 262, 264

Inovação 13, 18, 65, 97, 110, 118, 119, 123, 126, 136, 140, 142, 244, 245, 297

**J**

Jogos 64, 65, 66, 67, 68, 69

**L**

Liderança 26, 67, 68, 96, 132, 135, 136

**M**

Marketing 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 49, 53, 56, 60, 61, 62, 63, 107, 147, 192, 193, 194, 198, 199, 200, 210, 222

Mel 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

Mercado 4, 5, 6, 9, 27, 28, 29, 30, 34, 35, 38, 55, 60, 65, 66, 68, 87, 91, 95, 98, 100, 102, 103, 104, 110, 123, 126, 135, 147, 167, 193, 209, 229, 230, 231, 232, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 246, 248, 249, 252, 255, 257, 260, 261, 262, 263

Merenda 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

México 126, 127, 164, 175, 190, 192, 193, 218, 297

Mobilidade 119, 120, 121, 122, 124, 264

Mudança 10, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 91, 104, 130, 140, 231, 246, 261

Mulher 27, 28, 29, 30, 35, 40, 50, 60, 62, 138

**O**

Obras públicas 177, 178, 185, 186, 189

Organizações 2, 4, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 65, 68, 95, 110, 111, 112, 135, 229, 243, 245, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 263

**P**

Poder 15, 27, 31, 32, 35, 51, 61, 67, 68, 88, 92, 94, 101, 102, 103, 104, 116, 133, 140, 149, 150, 151, 152, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 168, 171, 193, 207, 230, 247, 248, 262

Portugal 110, 118, 127, 227, 242, 243, 244

Práticas de RSE 265, 273, 275, 278, 279, 280, 284, 286, 289, 290, 293, 294

Processo administrativo disciplinar 149, 150, 152, 153, 158

**R**

Reestruturação 101, 110, 227, 228, 229, 236, 238, 240

Responsabilidade social da empresas 265

Restaurantes 193

Rio de Janeiro 9, 24, 69, 71, 105, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 116, 117, 127, 128, 146, 147, 148, 162, 163, 253, 264

**S**

Saneamento 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 86, 87, 88, 89, 90

Servidores públicos 129, 130, 131, 132, 135, 137, 139, 143, 145, 147, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 161, 162

Soberania alimentar 1, 2, 3, 5, 8, 9

Sustentável 1, 2, 3, 8, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 86, 95, 98, 107, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 135, 228, 231, 256, 257, 258, 259

**T**

Tecnologia 4, 24, 74, 75, 76, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 123, 126, 136, 142, 193, 297

Trânsito 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 153

**U**

Universidade 1, 24, 25, 90, 106, 107, 108, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 132, 136, 147, 240, 263, 297

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora

Ano 2022

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



 **Atena**  
Editora

Ano 2022