

CONHECIMENTO
IDEIAS
PESSOAS
SOLUÇÕES
UM FUTURO
MAIS SUSTENTÁVEL

CGISE 2026

I Congresso de Gestão, Inovação,
Sustentabilidade e Educação

Evento científico online com publicação
nos Anais do Congresso (ISBN).



Expediente dos Anais

I Congresso de Gestão, Inovação, Sustentabilidade e Educação - CGISE 2026

Publicação	Imperium Scientia
Organização	Orivan Albuquerque de Oliveira; Agostinho Lázaro Pimenta Filho
Local e ano	Manaus - AM, 2026
ISBN	978-65-82764-17-2

Autores

Francisca Amália Castelo Branco	Elizeu Santos da Cunha
Maria Aparecida Martins Firmino	Débora Cristina Moura dos Santos Silva
Victor Dadalto Cuzzuol	Renan Oliveira Azevedo
Tâmara Miranda de Carvalho	Lídia Conceição Barros
Cynthia Almeida de Souza	Ana Claudia Mendes Coutinho Leandro
Rosimary Botelho de Santana	Liz Borges Silva
Marcia Lima do Nascimento	Tatiana Simplicio da Silva
Márcio Monteiro Fortuna Filho	Evanilde Mariano dos Santos
Giane Teixeira Sales Tostes	Deise Barreto Cunha
Maria de Lourdes Thomaz Magalhães	Flávia Zancan
Milton César de Jesus Silva	

Coordenação editorial Imperium Scientia

Anais do Congresso de Gestão, Inovação, Sustentabilidade e Educação- CGISE 2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Anais do I Congresso de Gestão, Inovação, Sustentabilidade e Educação - CGISE 2026/ organização de Agostinho Lázaro Pimenta Filho; edição de Edson Nogueira da Silva.- Manaus, AM: Imperium Scientia, 2026.
1 recurso online

Publicação digital (e-book) em formato PDF.
ISBN 978-65-82764-17-2

1. Gestão. 2. Inovação. 3. Sustentabilidade. 4. Educação.
5. Congressos científicos - Anais. I. Pimenta Filho, Agostinho Lázaro (org.) II. Silva, Edson Nogueira da, (ed.) III. Título.

CDD-371.37

Índices para catálogo sistemático:

1. Seminários, palestras, congressos: 371.37

Tatiana Simplicio da Silva - Bibliotecária - CRB-11/885

Sumário

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) NA UNILAB: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA	4
A CONTRIBUIÇÃO DE PRÁTICAS DE RH ORIENTADAS POR COMPETÊNCIAS (SKILLS-BASED) PARA MITIGAR O QUIET QUITTING E PROMOVER A RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES	6
BARREIRAS NA ACESSIBILIDADE DIGITAL DO SIGAA: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DA ETAPA INICIAL DE ATENDIMENTO NA DACES/UNB.....	7
CIDADES INTELIGENTES PARA ALÉM DA TECNOLOGIA: SUSTENTABILIDADE, GOVERNANÇA E INCLUSÃO NO DESENVOLVIMENTO URBANO....	9
INOVAÇÃO E TECNOLOGIA: A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO MARKETING DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	11
OS DESAFIOS DO TRABALHO REMOTO: SAÚDE OCUPACIONAL E DESEMPENHO LABORAL	13
IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN NOS NEGÓCIOS, NA GERAÇÃO DE EMPREGOS, NA RENDA INDIVIDUAL E NACIONAL	16
POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS E INCLUSÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENTRE AS DIRETRIZES E AS PRÁTICAS NO COTIDIANO DA ESCOLA	17
CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA: UMA ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES A PARTIR DE DADOS SECUNDÁRIOS E DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS.....	19
IMPACTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL FRENTE ÀS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	21
ADOÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	23
GESTÃO DE ESTOQUES NA ESFERA PÚBLICA: APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO SETOR DE COORDENAÇÃO DE MATERIAIS EM UM CAMPUS DO IFRJ	26

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) NA UNILAB: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Francisca Amália Castelo Branco¹; Maria Aparecida Martins Firmino¹; Evanilde Mariano dos Santos²

¹Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab) – Redenção/CE

²Universidade Federal do Tocantins (UFT) – Palmas/TO

INTRODUÇÃO

A digitalização de processos e documentos vem reconfigurando as rotinas da administração pública brasileira, promovendo novas formas de registrar, tramitar e controlar demandas administrativas, em um movimento associado a uma agenda mais ampla de transformação digital, que depende não apenas de tecnologia, mas do desenvolvimento de capacidades organizacionais como governança, padronização de processos e preparação das equipes (Brognoli; Ferenhof, 2020).

Nesse cenário, sistemas de gestão processual eletrônica assumem papel central por viabilizarem a padronização de procedimentos, a rastreabilidade das movimentações e a formalização de atos em meio digital, ao mesmo tempo em que reatualizam questões tradicionais do direito administrativo ligadas à conformidade, à formalidade e à garantia de integridade e autenticidade dos atos (Baptista; Netto, 2023). Entre as soluções adotadas no setor público federal, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) destaca-se como ferramenta de tramitação processual e gestão documental, favorecendo a continuidade administrativa e a accountability (Reck; Hübner, 2021).

Em instituições federais de ensino superior, marcadas pela coexistência de múltiplas unidades e por grande diversidade de processos, a efetividade do processo eletrônico depende de diretrizes institucionais e de mecanismos de coordenação capazes de sustentar o uso do sistema e mitigar riscos associados à fragmentação de práticas (Rodrigues; Cammarosano, 2022), envolvendo ainda adaptações graduais e aprendizagem institucional para reduzir assimetrias entre setores (COELHO; Gomes, 2024). Apesar da relevância do tema, ainda há demanda por estudos aplicados que sistematizem experiências concretas de implementação do processo eletrônico na administração pública (Fonseca et al., 2022), especialmente em universidades federais, cujo cotidiano administrativo é atravessado por grande volume e variedade de rotinas (gestão de pessoas, compras, contratos, orçamento, assistência estudantil, ensino, pesquisa e extensão).

A experiência da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), que adotou o SEI a partir de 2019, oferece um caso ilustrativo desse processo. Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo relatar e analisar a implementação e a consolidação do SEI na Unilab entre 2019 e 2025/2026, considerando os marcos normativos, as mudanças de fluxos e rotinas e as percepções

dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) quanto aos efeitos do sistema sobre a eficiência administrativa e a segurança da informação.

METODOLOGIA

Trata-se de um relato de experiência, com abordagem qualitativa e descritiva, apoiado em análise documental e em observação participante no cotidiano administrativo da Unilab. O recorte temporal compreendeu o período de 2019, ano de adoção do SEI na instituição, a 2025/2026, contemplando os atos normativos de consolidação e os materiais institucionais de apoio publicados nesse intervalo. Foram utilizados, prioritariamente, documentos de acesso público, tais como normativos internos (portarias e regulamentações) que definem regras, rotinas e responsabilidades relativas ao SEI, manuais e cartilhas institucionais de orientação ao uso do sistema, e páginas e módulos públicos de consulta processual. A seleção documental seguiu os critérios de relevância temática (implantação, governança, rotinas, segurança e eficiência), recorte temporal (2019–2025) e origem institucional/credibilidade.

A coleta consistiu no levantamento e na organização dos documentos em repositório próprio, por ano e tipo documental, com elaboração de um quadro-síntese (título, data, emissor, objetivo e principais determinações) e de uma linha do tempo dos marcos institucionais (2019–2025). A análise combinou exame documental, voltado a identificar regras de instrução processual, fluxos e disposições relacionadas à segurança da informação, e análise temática, organizada nas categorias: marcos e fases de implantação; capacitação, comunicação e suporte; padronização e gestão de processos; eficiência operacional; e segurança da informação. Foram preservadas informações sensíveis e sigilosas, evitando-se a identificação de pessoas, de números de processos específicos e de quaisquer dados que pudessem expor informações pessoais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A implementação e a consolidação do SEI na Unilab podem ser compreendidas pela articulação entre marcos normativos, mudanças de fluxos administrativos e efeitos percebidos pelos TAEs no cotidiano de trabalho. A Portaria nº 205/2019 instituiu o regulamento inicial do sistema, disciplinando autuação, organização e tramitação de processos, digitalização de documentos, níveis de acesso, assinatura eletrônica e regras para indisponibilidade do sistema, enquanto a Portaria Reitoria nº 189/2020 reorganizou a governança do SEI, atribuindo ao Comitê Gestor (CGSEI) competências de monitoramento, definição de perfis, capacitação e priorização de melhorias, sinalizando a institucionalização do sistema como prática permanente.

Em 2020, a publicação da Cartilha de boas práticas e de instrução processual por meio do SEI (UNILAB, 2020) reforçou a padronização de procedimentos e a formação das unidades. Em 2024, a Portaria Reitoria/Unilab nº 706, de 22 de maio, reeditou e atualizou as normas e rotinas de instrução do processo eletrônico, e a Portaria Reitoria/Unilab nº 184, de 17 de junho, complementou ajustes institucionais relacionados ao sistema. Já a Portaria DTI nº 1, de 19 de maio

de 2025, estabeleceu diretrizes de uso de software e de serviços de computação em nuvem, apoiando indiretamente a sustentação tecnológica da operação institucional.

No plano operacional, o SEI reconfigurou rotinas de protocolo, juntada, consulta, tramitação e assinatura, reduzindo a dependência de deslocamentos e de autos físicos. A normativa institucional prevê ainda funcionalidades como o Bloco de Assinatura e o Bloco de Reunião, que favorecem a análise e a assinatura conjunta entre unidades, além de controle de acesso por perfis e por nível de acesso (público/restrito). Essa reconfiguração é coerente com a literatura sobre governança digital, que associa a efetividade do processo eletrônico à existência de diretrizes institucionais e de instâncias de coordenação (Rodrigues; Cammarosano, 2022).

Na percepção dos TAEs, captada por observação participante, os principais efeitos sobre a eficiência administrativa foram: a redução do tempo de tramitação, pelo encaminhamento eletrônico imediato e pela assinatura distribuída; a maior rastreabilidade do andamento processual, por meio do histórico de tramitações, registros e versões; e a maior previsibilidade de prazos e atos, favorecida pela formalização de regras e pelo tratamento normativo das indisponibilidades do sistema. Em contrapartida, no período de adaptação observaram-se dificuldades associadas à curva de aprendizagem, à necessidade de ajuste de permissões e perfis, à escolha correta de tipos documentais e ao retrabalho decorrente de instrução processual incompleta ou juntada inadequada, aspectos que a cartilha institucional busca mitigar ao orientar boas práticas de uso das funcionalidades.

Quanto à segurança da informação, a percepção predominante foi de incremento, atribuído ao controle de acesso por perfis e unidades, à atribuição de nível de acesso por documento e à responsabilização vinculada à assinatura eletrônica e ao sigilo de credenciais (UNILAB, 2019). Contudo, a observação participante evidenciou que a segurança depende fortemente do uso correto do sistema, uma vez que falhas humanas — como classificação inadequada do nível de acesso, tramitação para unidade equivocada ou anexação indevida — permanecem como os principais riscos, o que reforça a importância da capacitação periódica e da governança institucional ativa (Fonseca et al., 2022).

Esses achados dialogam com a literatura sobre transformação digital no setor público, segundo a qual a adoção de sistemas de gestão processual eletrônica tende a gerar ganhos de eficiência, padronização e transparência, mas depende de fatores organizacionais como desenho de processos, suporte técnico e aderência dos usuários (Brogno; Ferenhof, 2020). Infere-se que a consolidação do SEI na Unilab não decorreu apenas da disponibilidade tecnológica, mas da articulação entre normas, governança e capacitação, corroborando a ideia de que a digitalização do serviço público universitário envolve aprendizagem institucional gradual e gestão da mudança (Coelho; Gomes, 2024).

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo relatar e analisar a implementação e a consolidação do SEI na Unilab entre 2019 e 2025/2026. Os resultados demonstraram que o processo envolveu a articulação entre marcos normativos, mudanças de fluxos administrativos e ações contínuas de capacitação, com efeitos percebidos pelos TAEs tanto sobre a eficiência administrativa, pela maior celeridade e rastreabilidade da tramitação, quanto sobre a segurança da informação, pelo controle de acesso e pela responsabilização vinculada às assinaturas. Persistem, contudo, desafios ligados à curva de aprendizagem, à heterogeneidade de rotinas entre setores e a riscos de falhas humanas na classificação e na instrução processual.

Infere-se que o SEI se consolidou como infraestrutura institucional permanente na Unilab, cujo desempenho depende da manutenção de uma governança ativa, de suporte técnico contínuo e de uma cultura organizacional orientada à melhoria contínua das práticas de gestão documental e de segurança da informação.

REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, Patrícia Ferreira; NETTO, Leonardo Silveira Antoun. **O processo administrativo eletrônico e sua disciplina no direito administrativo brasileiro: entre novos desafios e velhos problemas**. Revista de Direito Administrativo, v. 282, n. 3, p. 85-110, 2023.
- BROGNOLI, Tainara da Silva; FERENHOF, Helio Aisenberg. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 10, p. 73, 2020.
- COELHO, Rita de Cassia Ribeiro; GOMES, Josir Simeone. A digitalização do serviço público: um estudo sobre a implantação do sistema eletrônico de informações em uma universidade federal. **Revista FT**, v. 28, n. 138, 2024.
- FONSECA, Paulo Henrique da et al. **O SEI – Sistema Eletrônico de Informações – da administração pública e sua conformidade com a lei 9.784/1999**. 2022.
- RECK, Janriê Rodrigues; HÜBNER, Bruna Henrique. A transformação digital do estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil. **Revista Eletrônica Direito e Política**, v. 16, n. 3, p. 1075-1096, 2021.
- RODRIGUES, Cristina Barbosa; CAMMAROSANO, Flávia Giorgini Fusco. Governança digital: avanços e desafios do processo administrativo eletrônico no Brasil. **Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica**, v. 9, n. 09, p. 198-219, 2022.
- UNILAB. Aplicativo SEI: orientações para instalação. Redenção, 2019. Disponível em: <https://www.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/Manual-de-Instalação-do-Aplicativo-SEI.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2026.
- UNILAB. **Cartilha de boas práticas e de instrução processual por meio do Sistema Eletrônico de Informação (SEI)**. Redenção, 2020. Disponível em: <https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2023/03/CARTILHA-SEI.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2026.

UNILAB. Portaria Reitoria/UNILAB nº 706, de 22 de maio de 2024. Reedita a Portaria Reitoria/Unilab nº 190, de 10 de junho de 2022, que regulamenta o uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e define normas, rotinas e procedimentos para instrução do processo eletrônico na Unilab. Redenção, 2024.

Disponível em: <https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2024/06/PORTARIA-REITORIA-UNILAB-No-706-DE-22-DE-MAIO-DE-2024.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2026.

UNILAB. Portaria Reitoria/UNILAB nº 184, de 17 de junho de 2024. Redenção, 2024. Disponível em:

<https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2024/08/PORTARIA-REITORIA-UNILAB-No-184-DE-17-DE-JUNHO-DE-2024.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2026.

UNILAB. DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. Portaria nº 1, de 19 de maio de 2025 (UNILAB): dispõe sobre a Estratégia de Uso de Software e Serviços de Computação em Nuvem da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. Redenção, 2025. Disponível em: https://dti.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2025/05/SEI_UNILAB-1181882-Portaria.pdf. Acesso em: 6 fev. 2026.

A CONTRIBUIÇÃO DE PRÁTICAS DE RH ORIENTADAS POR COMPETÊNCIAS (SKILLS-BASED) PARA MITIGAR O QUIET QUITTING E PROMOVER A RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Victor Dadalto Cuzzuol¹

¹Must University – Deerfield Beach / Flórida (EUA) - victordcuzzuol@hotmail.com

INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho, impulsionadas pela evolução tecnológica, novas expectativas profissionais e mudanças nas relações de emprego, intensificaram discussões sobre engajamento, permanência e comportamento dos trabalhadores nas organizações. Nesse contexto, o fenômeno conhecido como *quiet quitting* passou a receber crescente atenção acadêmica por representar a redução do esforço discricionário do colaborador, que passa a executar apenas as atividades estritamente previstas em sua função, sem necessariamente romper o vínculo empregatício. Embora frequentemente associado ao desengajamento e ao burnout, trata-se de um construto com características próprias, relacionado às percepções de reconhecimento, desenvolvimento profissional e justiça organizacional.

Paralelamente, a gestão de pessoas baseada em competências (*skills-based*) vem substituindo modelos tradicionais centrados em cargos, priorizando competências técnicas e comportamentais como base para recrutamento,

desenvolvimento, mobilidade interna e gestão de carreiras. Essa abordagem busca aumentar o alinhamento entre as capacidades individuais e as necessidades organizacionais, fortalecendo o engajamento e a retenção de talentos.

Apesar do avanço dessas discussões, a literatura ainda apresenta dispersão quanto aos mecanismos pelos quais práticas de RH orientadas por competências contribuem para reduzir o *quiet quitting* e favorecer a permanência dos profissionais nas organizações. Assim, este estudo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão narrativa da literatura, como práticas de RH *skills-based* contribuem para mitigar o *quiet quitting* e promover a retenção de talentos.

METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza teórica, desenvolvida por meio de revisão narrativa da literatura. Foram consultadas as bases Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar, utilizando descritores relacionados a *quiet quitting*, *skills-based*, gestão por competências, retenção de talentos e intenção de rotatividade, em português e inglês, combinados por operadores booleanos.

Os critérios de inclusão contemplaram artigos científicos revisados por pares, livros e capítulos que abordassem práticas de RH orientadas por competências, *quiet quitting*, desengajamento, retirada psicológica e retenção de talentos. Foram excluídos estudos duplicados, textos opinativos sem fundamentação científica e publicações que utilizassem o termo *quiet quitting* apenas em seu sentido midiático.

Após o processo de triagem, leitura integral e aplicação dos critérios de elegibilidade, foram selecionadas 25 publicações para compor o corpus analítico. Os estudos foram organizados e analisados por meio de síntese temática, permitindo identificar convergências, divergências e lacunas sobre as relações entre práticas *skills-based*, *quiet quitting* e retenção de talentos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados demonstram que existe convergência na literatura quanto ao potencial das práticas de RH orientadas por competências para fortalecer o vínculo entre trabalhadores e organizações. Entre as práticas mais recorrentes destacam-se o mapeamento de competências, aprendizagem contínua, desenvolvimento profissional, mobilidade interna, reconhecimento e utilização estratégica das competências individuais.

Essas práticas favorecem maior alinhamento entre expectativas pessoais e oportunidades organizacionais, ampliando a percepção de justiça, crescimento profissional e reconhecimento, fatores frequentemente associados ao aumento do engajamento e à redução de comportamentos característicos do *quiet quitting*. Da mesma forma, observa-se associação positiva entre sistemas *skills-based* e indicadores de retenção de talentos, especialmente intenção de permanência e redução da intenção de rotatividade.

Entretanto, a revisão também evidencia que a adoção isolada dessas práticas não garante resultados consistentes. A efetividade depende da qualidade da liderança, da existência

de feedback contínuo, da transparência dos processos de desenvolvimento e da coerência entre discurso organizacional e experiência cotidiana dos colaboradores. Assim, práticas *skills-based* apresentam maior impacto quando integradas a políticas de desenvolvimento de carreira, reconhecimento e fortalecimento das relações entre líderes e equipes.

Por outro lado, persistem importantes lacunas na literatura. Observam-se divergências quanto à definição e mensuração do *quiet quitting*, heterogeneidade na caracterização das práticas *skills-based* e predominância de estudos que utilizam intenção de permanência como variável dependente, havendo escassez de pesquisas que analisem efetivamente a permanência dos profissionais ao longo do tempo.

CONCLUSÃO

O estudo alcançou seu objetivo ao sintetizar as evidências disponíveis sobre a contribuição das práticas de RH orientadas por competências para mitigar o *quiet quitting* e promover a retenção de talentos.

A literatura indica que abordagens *skills-based* fortalecem o alinhamento entre competências, desenvolvimento profissional e necessidades organizacionais, favorecendo maior engajamento, percepção de reconhecimento e intenção de permanência. Contudo, seus resultados dependem diretamente da qualidade da implementação, da atuação da liderança e da existência de processos transparentes de desenvolvimento e gestão de carreira.

Conclui-se que a gestão baseada em competências representa uma estratégia promissora para enfrentar desafios contemporâneos da gestão de pessoas, especialmente aqueles relacionados ao engajamento e à retenção de talentos. Recomenda-se que estudos futuros realizem investigações empíricas e longitudinais capazes de avaliar os efeitos dessas práticas sobre indicadores objetivos de permanência e desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- GRANT, M. J.; BOOTH, A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 2009.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PATEL, et al. **Quiet quitting: development and validation of a multidimensional scale**, 2025.
- RUSSO, G. Human capital and competency-based management. 2024.
- SINISTERRA, J.; PEÑALVER, J.; SALANOVA, M. **Skills-based organizations and talent management**. 2024.
- TURNBULL, S.; ROWE, W. **Human resource strategies for reducing quiet quitting**. 2025.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 2002.

BARREIRAS NA ACESSIBILIDADE DIGITAL DO SIGAA: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DA ETAPA INICIAL DE ATENDIMENTO NA DACES/UNB

Tâmara Miranda de Carvalho
MUST University – Florida/EUA –
as.tamara.pos@gmail.com

INTRODUÇÃO

A acessibilidade digital ocupa posição central na garantia do direito à educação inclusiva, sobretudo em um cenário de digitalização crescente dos processos acadêmicos e administrativos. No ensino superior, a mediação tecnológica deixou de ser apenas um recurso de organização interna e passou a constituir a própria porta de entrada para serviços, orientações e solicitações institucionais, o que torna decisivo avaliar se essas interfaces favorecem, de fato, o acesso equitativo.

No Brasil, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional sustentam a responsabilidade institucional de assegurar condições de participação plena e efetiva dos estudantes com deficiência, o que inclui o acesso aos serviços mediados por plataformas digitais (Brasil, 2015; Brasil, 1996). Nesse cenário, sistemas como o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) deixam de ser apenas ferramentas administrativas e passam a compor a própria mediação do direito à educação.

A pesquisa parte da compreensão de que a acessibilidade não se reduz à correção técnica de interfaces, pois envolve escolhas organizacionais, comunicacionais e pedagógicas que podem ampliar ou restringir o acesso a serviços públicos digitalizados. Estudos sobre acessibilidade como fenômeno social e comunicacional, como os de Sasaki (2009; 2010), Freire (1987; 1996) e Galvão Filho (2012) reforçam que as barreiras não se encontram apenas no usuário, mas também nas formas de organização institucional que estruturam a interação. No mesmo sentido, diretrizes normativas como o eMAG 3.1 e as WCAG 2.1 estabelecem parâmetros para tornar conteúdos, formulários e retornos do sistema mais compreensíveis e utilizáveis (Brasil, 2014; W3C, 2018).

Partindo desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a adequação do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), na etapa inicial de atendimento da Diretoria de Acessibilidade da Universidade de Brasília, às diretrizes de acessibilidade digital. A investigação parte da premissa de que a acessibilidade é uma dimensão estruturante do serviço público digitalizado e, por isso, deve ser observada tanto em sua materialidade técnica quanto em seus efeitos institucionais e comunicacionais.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa bibliográfica e documental, desenvolvida com delineamento de estudo de caso instrumental e caráter descritivo. A etapa bibliográfica foi construída a partir de literatura científica, documentos técnicos e normativos sobre acessibilidade digital, educação inclusiva e barreiras comunicacionais, com apoio em autores e diretrizes que subsidiam a compreensão do fenômeno em suas dimensões social, política e tecnológica. (Gil, 2019; Prodanov; Freitas, 2013; Yin, 2015).

A etapa documental concentrou-se nas interfaces do SIGAA utilizadas para o registro inicial de requerimentos educacionais por estudantes com necessidades educacionais específicas. A análise foi realizada sem envolvimento de usuários e sem aplicação de instrumentos empíricos, preservando-se um exame exclusivamente documental. Para isso, foram observados elementos como campos, orientações, fluxos, visibilidade das funções, consistência das informações, estrutura dos formulários e retorno do sistema ao usuário. Esses elementos foram organizados em matriz analítica e confrontados com critérios derivados do eMAG 3.1 e das WCAG 2.1, tomando tais diretrizes como referência para a identificação de barreiras e potencialidades da interface. (Brasil, 2014; W3C, 2018).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise documental mostrou que o SIGAA organiza o acesso inicial aos serviços por meio de interfaces predominantemente textuais, formulários eletrônicos padronizados e etapas sucessivas de confirmação. Observou-se a existência de uma tela de apresentação do serviço, seguida de declarações de ciência, campos categóricos e textuais, anexação de documentos, botões de ação e mensagens de confirmação após o envio. Também foi identificado um canal alternativo de comunicação direta com a Diretoria de Acessibilidade, o que indica a coexistência entre o procedimento formal de solicitação e uma via mais aberta de contato institucional.

À luz do referencial teórico, esses achados indicam que a acessibilidade digital no caso analisado depende menos da simples existência do sistema e mais da forma como ele organiza a experiência do usuário. Quando a interface exige leitura extensa, interpretação de instruções, seleção sequencial de opções e compreensão prévia da lógica institucional, ela pode produzir barreiras comunicacionais para sujeitos com diferentes perfis de acesso, letramento digital e condições de uso. Nessa perspectiva, a acessibilidade deixa de ser atributo meramente operacional e passa a expressar um modo de distribuição do acesso e da voz no interior da instituição (Bracic, 2022; Freire, 1996; Sassaki, 2010).

Os critérios analíticos definidos na pesquisa — percepção da informação, estruturação dos formulários, clareza das instruções, interação com componentes da interface, sinalização de ações e retorno do sistema ao usuário — permitiram interpretar a plataforma como uma mediação institucional que pode tanto facilitar quanto

tensionar o acesso. Interfaces textuais e formulários padronizados podem ser funcionais do ponto de vista administrativo, mas, quando pouco flexíveis, tendem a exigir do usuário esforço cognitivo e comunicacional adicional. Em termos normativos, isso reforça a pertinência das recomendações do eMAG 3.1 e das WCAG 2.1, que orientam organização visual, previsibilidade, clareza e feedback adequado como fundamentos da acessibilidade digital (Brasil, 2014; W3C, 2018).

A relação observada entre os dados documentais e a literatura também evidencia que a acessibilidade institucional precisa ser compreendida como resultado de decisões organizacionais. A mediação digital do atendimento, quando sustentada por fluxos rígidos e linguagem institucionalizada, pode reproduzir desigualdades já existentes, especialmente quando pressupõe usuários homogêneos. Por isso, a análise do SIGAA indica que a acessibilidade digital na educação não se limita à conformidade técnica, mas envolve compromisso institucional com comunicação inteligível, autonomia e reconhecimento dos diferentes modos de participação dos estudantes (Galvão Filho, 2012; Vassilakopoulou; Hustad, 2023; Wolbring; Nguyen, 2023).

CONCLUSÃO

Conclui-se que a acessibilidade digital educacional não se limita à conformidade técnica com normas, mas expressa decisões institucionais que estruturam o acesso, a compreensão e a participação dos estudantes em serviços digitalizados. O objetivo proposto foi alcançado ao analisar a adequação do SIGAA na etapa inicial de atendimento da Diretoria de Acessibilidade da Universidade de Brasília e ao construir critérios analíticos que permitem observar como a interface organiza o contato do usuário com o serviço.

Os resultados sugerem que, embora existam mecanismos formais de solicitação e canais complementares de comunicação, a experiência de uso ainda está fortemente condicionada por exigências textuais e procedimentais que podem dificultar a navegação de públicos diversos. Desse modo, a acessibilidade deve ser tratada como princípio orientador do desenho institucional, de modo a favorecer autonomia, clareza comunicacional e efetividade no acesso aos direitos. Em termos práticos, isso significa que melhorar a acessibilidade não é apenas ajustar a interface, mas rever a lógica de mediação institucional que estrutura o serviço.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União:** Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).** Diário Oficial da União: Brasília, DF, 7 jul. 2015.
- BRASIL. **Modelo de acessibilidade em governo eletrônico (eMAG 3.1).** Brasília, DF: Secretaria de Governo Digital, 2014.

BRACIC, A. **Ethnicity and social exclusion. Nationalities Papers: The Journal of Nationalism and Ethnicity**, v. 50, n. 6, p. 1045-1056, 2022.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GALVÃO FILHO, T. A. Tecnologia assistiva e inclusão social: contribuições para a acessibilidade e a participação de pessoas com deficiência. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 18, n. 1, p. 45-62, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SASSAKI, R. K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2009.

SASSAKI, R. K. Acessibilidade: uma dimensão da inclusão social. **Revista Nacional de Reabilitação**, v. 13, n. 75, p. 14-20, 2010.

VASSILAKOPOULOU, P.; HUSTAD, E. Bridging digital divides: a literature review and research agenda for information systems research. **Information Systems Frontiers**, v. 25, n. 3, p. 955-969, 2023.

W3C. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1. 2018. Disponível em: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>. Acesso em: 26 jul. 2026.

WOLBRING, G.; NGUYEN, A. Equity/Equality, Diversity and Inclusion, and Other EDI Phrases and EDI Policy Frameworks: a scoping review. **Trends in Higher Education**, v. 2, n. 1, p. 168-237, 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CIDADES INTELIGENTES PARA ALÉM DA TECNOLOGIA: SUSTENTABILIDADE, GOVERNANÇA E INCLUSÃO NO DESENVOLVIMENTO URBANO

CYNTHIA ALMEIDA DE SOUZA

UNB – Brasília/DF – cynthiaalmeida@ufam.edu.br

ROSIMARY BOTELHO DE SANTANAUFF – Niterói/ RJ
– rosimarysantana@id.uff.br

INTRODUÇÃO

A urbanização contemporânea ampliou a pressão sobre mobilidade, energia, saneamento, resíduos e serviços públicos, ao mesmo tempo em que tornou a transformação digital parte das estratégias de gestão municipal. Ferreira

(2021) demonstra que a noção de cidade inteligente e sustentável reúne tecnologia, infraestrutura, qualidade de vida, governança, economia e meio ambiente, o que impede reduzir a inteligência urbana à simples adoção de dispositivos digitais.

No contexto brasileiro, a tensão entre modernização tecnológica e sustentabilidade também aparece no planejamento público. Santos *et al.* (2022), ao analisarem os planos plurianuais de Curitiba, identificaram maior presença de ações associadas à cidade sustentável do que ao rótulo de cidade inteligente. Barreto e Andrade (2022), por sua vez, relacionam a inteligência urbana à concretização do desenvolvimento humano e do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 11, sobretudo quando a tecnologia é empregada para ampliar direitos e melhorar serviços.

A literatura recente, contudo, ainda revela fragmentação entre abordagens tecnológicas, ambientais e institucionais. Essa separação dificulta compreender quais elementos precisam atuar de forma articulada para que a digitalização produza benefícios urbanos duradouros e socialmente distribuídos.

Analisar como artigos em língua portuguesa publicados entre 2021 e 2026 relacionam cidades inteligentes, sustentabilidade e desenvolvimento, identificando dimensões convergentes e desafios para a gestão urbana, constitui o objetivo geral deste estudo.

METODOLOGIA

Trata-se de revisão integrativa, qualitativa e descritiva. O percurso seguiu a sistematização proposta por Dantas *et al.* (2022), com definição da questão de pesquisa, busca, aplicação dos critérios de elegibilidade, leitura crítica, extração temática e síntese interpretativa. Foram consultados SciELO, Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico, utilizando as combinações “cidades inteligentes” AND sustentabilidade, “cidades inteligentes” AND “desenvolvimento sustentável” e “cidades inteligentes” AND governança.

Foram incluídos artigos publicados em português entre 2021 e 2026, disponíveis na íntegra e diretamente relacionados à sustentabilidade no desenvolvimento urbano inteligente. Excluíram-se duplicidades, trabalhos sem aderência ao problema e publicações não caracterizadas como artigo científico. O corpus temático foi composto por dez estudos, analisados em três eixos: tecnologia e eficiência urbana; governança e inclusão; e planejamento sustentável alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro eixo indica que a tecnologia funciona como meio de coordenação urbana, e não como finalidade autônoma. Ferreira (2021) identifica forte presença das tecnologias de informação e comunicação na definição de cidades inteligentes, mas as associa a qualidade de vida, gestão e sustentabilidade. Nunes *et al.* (2025) ampliam essa leitura ao

mostrar que tecnologias emergentes podem favorecer resiliência, eficiência e inclusão, desde que vinculadas a objetivos públicos. Takara *et al.* (2026) reforçam essa integração ao aproximar inovação tecnológica, gestão ambiental e eficiência energética.

O segundo eixo reúne governança, participação e capacidade institucional. Guerra *et al.* (2023) evidenciam que integridade e eficácia administrativa interferem na governança das cidades inteligentes, deslocando a análise do aparato tecnológico para a qualidade das instituições. A inteligência da cidade depende, portanto, da correspondência entre planejamento, prioridades sociais, transparência e resultados observáveis no território.

O caso de Curitiba torna essa diferença concreta. Santos *et al.* (2022) identificaram associação de 89,47% dos programas analisados ao perfil de cidade sustentável, enquanto apenas três dos 19 programas apresentaram características de cidade inteligente. O resultado sugere que reputação urbana e adoção de rótulos não equivalem à integração efetiva entre inovação, políticas sociais e planejamento ambiental, reforçando a necessidade de examinar o conteúdo das ações públicas.

No terceiro eixo, a sustentabilidade aparece como critério de direção para a inteligência urbana. Lopes e Silva (2022) situam cidades sustentáveis e inteligentes em fronteiras conceituais próximas, marcadas pelas dimensões ambiental, social, econômica, política e institucional. Maluf *et al.* (2023) verificam aderência entre indicadores ambientais de cidades inteligentes e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mostrando que indicadores podem conectar inovação e metas globais quando são selecionados com coerência.

A convergência também aparece no estudo mais recente do corpus. Takara *et al.* (2026) registram maior recorrência de sustentabilidade ambiental e tecnologias digitais, ambas com 20% das categorias analisadas, seguidas por eficiência energética e energias renováveis e por governança urbana inteligente, cada uma com 16%. Esses dados indicam que a literatura tende a aproximar inovação, desempenho ambiental e capacidade de gestão, em vez de tratá-los como dimensões independentes.

Essa articulação ganha expressão nas políticas brasileiras. Palharini, Allebrandt e Oliveira (2024) identificam forte relação da Agenda 2030 com estratégias nacionais para cidades inteligentes, especialmente nos ODS 9, 11, 16 e 17, embora documentos distintos enfatizem dimensões diferentes, como transformação digital e desenvolvimento educacional. Wittmann e Seibert (2025) acrescentam que o desenvolvimento sustentável depende do uso de dados e tecnologia associado à qualidade de vida, ao planejamento territorial e à participação comunitária.

A síntese dos estudos permite propor uma leitura integrada: uma cidade torna-se efetivamente inteligente quando utiliza inovação para reduzir desperdícios, qualificar serviços, prevenir riscos e orientar decisões, mas também quando distribui os benefícios da transformação urbana, incorpora participação social e protege recursos ambientais. O avanço tecnológico sem governança, inclusão e metas mensuráveis

pode produzir eficiência setorial sem desenvolvimento sustentável. Por isso, a avaliação municipal precisa combinar indicadores digitais, ambientais, sociais e institucionais, adequados às condições locais.

CONCLUSÃO

O estudo alcançou o objetivo de analisar a relação entre cidades inteligentes, sustentabilidade e desenvolvimento na produção científica selecionada. Os achados mostram que inteligência urbana não deve ser tratada como sinônimo de digitalização. Tecnologia, dados e infraestrutura ganham sentido sustentável quando integrados à governança responsável, à participação cidadã, à inclusão social, à eficiência no uso de recursos e ao planejamento orientado por indicadores.

Conclui-se que a transição para cidades mais inteligentes exige uma lógica de desenvolvimento capaz de transformar inovação em valor público e qualidade de vida. Para os municípios brasileiros, isso implica adaptar soluções às desigualdades territoriais, fortalecer capacidades institucionais e avaliar resultados para além da quantidade de tecnologias implantadas. A principal limitação da revisão está no recorte de artigos em língua portuguesa, o que abre espaço para comparações futuras com experiências internacionais.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, Vitória Rodrigues; ANDRADE, Diogo de Calasans Melo. Cidades inteligentes: uma ferramenta para o desenvolvimento urbano humano e sustentável. **Revista Baru**, v. 8, n. 1, 2022. DOI: 10.18224/baru.v8i1.8802.
- DANTAS, Hallana Laisa de Lima; et al. Como elaborar uma revisão integrativa: sistematização do método científico. **Revista Recien**, v. 12, n. 37, p. 334-345, 2022. DOI: 10.24276/rrecien2022.12.37.334-345.
- FERREIRA, Anderson Saccol. Cidades inteligentes e sustentáveis: análise e definições acerca da literatura. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, v. 12, n. 6, p. 512-521, 2021. DOI: 10.6008/CBPC2179-6858.2021.006.0042.
- GUERRA, José Baltazar Salgueirinho Andrade et al. Governança e integridade em cidades inteligentes. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 31, p. 500-516, 2023.
- LOPES, José Carlos de Jesus; SILVA, Giovanna Lourenço Luges da. Fronteiras conceituais dos termos cidades sustentáveis, cidades inteligentes e bioeconomia: o que as pesquisas científicas, encontradas na literatura, têm a dizer? **Ciência e Natura**, v. 44, e23, 2022. DOI: 10.5902/2179460X67612.
- MALUF, Eduardo José; et al. Os indicadores de cidades inteligentes e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU. **RISUS - Journal on Innovation and Sustainability**, v. 14, n. 1, p. 153-166, 2023. DOI: 10.23925/2179-3565.2023v14i1p153-166.

NUNES, Paula Navarro; et al. Cidades inteligentes: inovações e tecnologias emergentes para sustentabilidade e resiliência urbana. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 5, e4960, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i5.4960.

PALHARINI, Cristiano Fernando Goi; ALLEBRANDT, Sérgio Luís; OLIVEIRA, Tarcísio Dorn de. Sustentabilidade e as estratégias nacionais para cidades inteligentes: relações entre a Agenda 2030, Carta Brasileira para Cidades Inteligentes e a Política Nacional de Cidades Inteligentes. **Revista do Serviço Público**, v. 75, n. 4, p. 715-738, 2024. DOI: 10.21874/rsp.v75i4.10827.

SANTOS, E. L.; et al. Cidades inteligentes e sustentáveis: percepções sobre a cidade de Curitiba/PR a partir dos planos plurianuais de 2014 a 2021. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 14, e20210299, 2022. DOI: 10.1590/2175-3369.014.e20210299.

TAKARA, Eduardo et al. Cidades inteligentes e sustentabilidade: integração entre tecnologia e meio ambiente. **Revista de Ciências Sociais**, v. 24, n. 112, e848, 2026. DOI: 10.23900/ra.v24i112.848.

WITTMANN, Mariane Beatriz; SEIBERT, Rosane Maria. Smart cities: caracterização e seus impactos para o desenvolvimento sustentável. **COLÓQUIO - Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 22, n. 3, 2025. DOI: 10.26767/colquio.22.3630.

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA: A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO MARKETING DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Tatiana Simplício da Silva¹;

¹Ufam – Manaus/AM – simplicio.tatyana@gmail.com

INTRODUÇÃO

As bibliotecas universitárias desempenham papel fundamental na disseminação do conhecimento. Com o avanço das tecnologias digitais, torna-se necessário adotar estratégias de marketing capazes de ampliar a visibilidade dos serviços e fortalecer o relacionamento com os usuários. No contexto bibliotecário, essa interação é favorecida por profissionais e tecnologias digitais, embora ainda existam desafios relacionados à definição de diretrizes e à capacitação adequada (Gomes; Fernández, 2023).

Nesse cenário, a inteligência artificial (IA) apresenta-se como uma tecnologia capaz de transformar a gestão e a promoção dos serviços bibliotecários, possibilitando a automação de processos, a personalização do atendimento e a análise das necessidades dos usuários. Recursos tecnológicos associados à transformação digital vêm modificando a interação entre bibliotecas e usuários, tornando os serviços mais acessíveis e dinâmicos (Lira; Jacintho, 2023). Assim, a IA apresenta potencial para fortalecer estratégias de marketing bibliotecário e ampliar a aproximação entre as bibliotecas universitárias e seus públicos.

Apesar desse potencial, a aplicação da IA no marketing de bibliotecas universitárias ainda está em processo de consolidação, evidenciando a necessidade de compreender como essas tecnologias vêm sendo utilizadas, bem como seus benefícios, desafios e possibilidades. Nesse sentido, identifica-se uma lacuna na sistematização da produção científica sobre a utilização da IA especificamente no marketing bibliotecário. **A compreensão desse cenário pode contribuir para identificar as aplicações já desenvolvidas, os resultados alcançados e os desafios relacionados à adoção dessas tecnologias, fornecendo subsídios para seu uso estratégico no contexto das bibliotecas universitárias.**

Assim, este estudo tem como objetivo analisar a aplicação da inteligência artificial no marketing de bibliotecas universitárias, identificando as principais ferramentas utilizadas, seus impactos na gestão e promoção dos serviços bibliotecários, bem como os benefícios, desafios e tendências apontados pela literatura científica.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa **descritiva, de abordagem qualitativa**, desenvolvida por meio de **revisão sistemática da literatura**, seguindo as recomendações da declaração **PRISMA 2020** (Page et al., 2022), que orienta a identificação, seleção, avaliação e síntese transparente dos estudos. A pesquisa foi realizada nas bases **BRAPCI** e **SciELO**, no período de **16 a 23 de março de 2025**, considerando publicações disponíveis em português e publicadas entre **2018 e 2024**.

A estratégia de busca combinou os descritores relacionados à inteligência artificial, bibliotecas universitárias, marketing e tecnologias associadas, utilizando o operador booleano **AND**. Foram utilizadas as seguintes combinações: “Inteligência Artificial” AND “biblioteca”; “Inteligência Artificial” AND “inovação”; “Biblioteca universitária” AND “marketing”; “Unidade de informação” AND “marketing”; “chatbot” AND “biblioteca universitária”; e “Machine Learning” AND “biblioteca”. O termo “Unidade de informação” foi empregado como hiperônimo de “biblioteca universitária”, com o objetivo de ampliar a recuperação de estudos relacionados ao tema.

Foram incluídos **artigos científicos publicados entre 2018 e 2024, disponíveis em português**, que abordassem a aplicação da inteligência artificial em bibliotecas, especialmente aqueles relacionados ao marketing, à promoção ou à gestão de serviços bibliotecários. Foram excluídos estudos sem metodologia clara, publicações em outros idiomas, registros duplicados e trabalhos que abordassem inteligência artificial e bibliotecas sem relação com marketing ou promoção de serviços.

O processo de seleção ocorreu em etapas, conforme o fluxograma PRISMA 2020. Inicialmente, foram recuperados **153 registros**, sendo 109 na BRAPCI e 44 na SciELO. Após a aplicação dos filtros e a exclusão de duplicidades, procedeu-se à triagem por títulos e resumos. Na etapa seguinte, os estudos potencialmente elegíveis foram avaliados na íntegra, considerando os critérios previamente

estabelecidos. Ao final do processo, **nove (9) publicações** atenderam aos critérios de elegibilidade e compuseram a revisão sistemática.

A análise dos estudos selecionados foi realizada de forma **qualitativa e quantitativa**, considerando variáveis como ano de publicação, área temática, objetivos, metodologia e tecnologias de IA empregadas. Posteriormente, realizou-se análise interpretativa dos conteúdos, buscando identificar **padrões, tendências, benefícios, desafios, lacunas e possibilidades de aplicação da IA no marketing de bibliotecas universitárias**. A combinação dessas análises permitiu sintetizar as evidências encontradas na literatura e compreender as contribuições da inteligência artificial para a gestão, promoção dos serviços e relacionamento com os usuários.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão sistemática analisou nove publicações, sendo sete recuperadas na BRAPCI e duas na SciELO, evidenciando maior concentração da produção na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Os estudos analisados demonstraram que a inteligência artificial (IA) vem sendo utilizada principalmente para **automação de processos, personalização de serviços, melhoria da interação com usuários e apoio à análise de dados**, indicando seu potencial para fortalecer a gestão e a promoção dos serviços bibliotecários. Esse resultado converge com Lira e Jacintho (2023), Picalho *et al.* (2023) e Araujo, Handke e Debastiani (2024), que destacam aplicações de IA em assistentes virtuais, ChatGPT, aprendizado de máquina e análise de dados. Infere-se que essas aplicações podem ampliar a eficiência dos serviços e possibilitar ações de marketing mais direcionadas às necessidades e preferências dos usuários.

Entre as aplicações identificadas, destacaram-se **chatbots, assistentes virtuais, sistemas de recomendação e ferramentas baseadas em aprendizado de máquina**, capazes de apoiar o atendimento, a recuperação da informação e a personalização da experiência dos usuários. Picalho *et al.* (2023) evidenciam possibilidades do ChatGPT na otimização dos serviços e na interação com usuários, enquanto Montereis e Lopes (2021) apontam aplicações de machine learning na automação e personalização de serviços. Esses resultados indicam que a IA pode contribuir para aproximar os serviços bibliotecários dos usuários e ampliar sua visibilidade, especialmente quando integrada a estratégias de comunicação e promoção. Os estudos também evidenciaram **benefícios relacionados à redução de tarefas repetitivas, à otimização do trabalho bibliotecário e à melhoria do atendimento**. Araujo, Handke e Debastiani (2024) demonstram que ferramentas de IA podem acelerar a análise de dados e permitir que os profissionais direcionem maior atenção a atividades estratégicas. Selbach *et al.* (2024), por sua vez, identificam ganhos de eficiência no processamento técnico e na prestação de serviços. Infere-se, portanto, que a automação pode não apenas otimizar processos internos, mas também liberar recursos humanos para ações de relacionamento, comunicação e promoção dos serviços.

Apesar dos benefícios, os resultados apontaram **desafios relacionados à capacitação profissional, privacidade, ética, infraestrutura e custos de implementação**. Lira e Jacintho (2023), Gomes (2022) e Rodriguez e Prudencio (2024) ressaltam a necessidade de formação continuada para o uso adequado da IA, enquanto Corrêa e García-Quismondo (2020) e Picalho *et al.* (2023) destacam preocupações relacionadas à privacidade, segurança e definição de padrões éticos. Infere-se que a adoção da IA pelas bibliotecas universitárias não deve ocorrer apenas pela disponibilidade tecnológica, mas estar acompanhada de capacitação profissional, políticas institucionais e diretrizes para o uso ético e seguro dos dados.

Por fim, embora os estudos indiquem um cenário promissor, a produção científica brasileira sobre IA aplicada às bibliotecas ainda se mostra **incipiente**, com predominância de pesquisas internacionais, especialmente dos Estados Unidos. Montereis e Lopes (2021) já identificavam essa concentração, enquanto os estudos mais recentes analisados apontam para a ampliação gradual do interesse pela temática. Infere-se, assim, a necessidade de ampliar pesquisas nacionais que investiguem aplicações concretas da IA no marketing de bibliotecas universitárias, considerando as condições institucionais, os recursos disponíveis e as necessidades dos usuários brasileiros.

CONCLUSÃO

O estudo alcançou o objetivo de analisar a aplicação da inteligência artificial (IA) no marketing de bibliotecas universitárias e seus impactos na gestão e promoção dos serviços bibliotecários. Os resultados evidenciaram que ferramentas como assistentes virtuais, *chatbots*, sistemas de recomendação e recursos baseados em aprendizado de máquina podem contribuir para a automação de atividades, a personalização dos serviços, a melhoria da interação com os usuários e a otimização da gestão da informação.

Os achados também demonstraram que a IA apresenta potencial para fortalecer o marketing bibliotecário, ao possibilitar ações mais direcionadas às necessidades e preferências dos usuários e ampliar as formas de comunicação e promoção dos serviços. Entretanto, sua adoção ainda enfrenta desafios relacionados à capacitação dos profissionais, à privacidade e à ética no uso dos dados, além de questões de infraestrutura e custos de implementação.

Infere-se, portanto, que a incorporação da IA pode contribuir para tornar os serviços das bibliotecas universitárias mais eficientes, personalizados e dinâmicos, desde que acompanhada de capacitação profissional e de diretrizes institucionais que orientem seu uso ético e responsável. Nesse sentido, a adoção estratégica dessas tecnologias pode fortalecer o relacionamento das bibliotecas com seus usuários e ampliar sua atuação na promoção e democratização do acesso à informação.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, D. K. de; HANDKE, F. B.; DEBASTIANI, A. M. Integração de user experience e inteligência artificial na

pesquisa com usuários da Biblioteca Central da PUCRS. *Informatio*, v. 29, n. 2, e213, 2024. DOI: <https://doi.org/10.35643/info.29.2.13>. Disponível em: <https://doi.org/10.35643/info.29.2.13>. Acesso em: 16 mar. 2025.

Integración de la experiencia de usuario y la inteligencia artificial en encuesta a usuarios de la Biblioteca Central de la PUCRS | *Informatio*. Acesso em: 16 mar. 2025.

CORREA, E. C. D.; GARCIA-QUISMONDO, M. A. M. Tendências de inovação em serviços de bibliotecas universitárias: estudo de caso do CRAI - Universitat Pompeu Fabra em Barcelona, ES. *Em Questão*, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/149814>. Acesso em: 18 mar. 2025.

GOMES, L. I. E. Transformação digital e inteligência artificial nos serviços de informação: inovação e perspectivas para a ciência da informação no mundo pós-pandemia. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, 2022. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/197960>. Acesso em: 18 mar. 2025.

GOMES, Liliana Isabel Esteves; FERNÁNDEZ MARCIAL, Viviana. Marketing e comunicação em bibliotecas universitárias: da teoria aos estudos aplicados (2015-2021) no contexto informacional digital. *Páginas a&b: arquivos e bibliotecas*, Porto, v. 3, n. 20, p. 113-125, 2023. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasab/article/view/13486>. Acesso em: 18 mar. 2025.

LIRA, Edna Karina da Silva; JACINTHO, Eliana Maria dos Santos. Tendências de serviços para biblioteca e as competências do profissional bibliotecário: um olhar para o futuro. *Transinformação*, v. 35, e226953, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/2318-0889202335e226953>. Acesso em: 25 mar. 2025.

MONTEREI, Rafaella Carine; LOPES, Dalton Martins. Perspectivas do uso do aprendizado de máquina em bibliotecas: reflexões iniciais de uma pesquisa em andamento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 21., 2021, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: ENANCIB, 2021. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/192457>. Acesso em: 18 mar. 2025.

RODRIGUEZ, G. M. O que se discute sobre a aplicação de inteligência artificial em bibliotecas? Análise da produção do campo informacional. *Revista P2P e Inovação*, v. 11, n. 1, 2024. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/309170>. Acesso em: 18 mar. 2025.

PAGE, Matthew J. *et al.* A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, Brasília, v. 31, n. 2, e2022107, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742022000200033>.

PICALHO, A. C. *et al.* ChatGPT em bibliotecas: possibilidades iniciais em estudos indexados nas bases de dados Web of Science, Scopus e Lista. *Biblionline*, v. 19,

n. 4, 2023. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/323801>. Acesso em: 18 mar. 2025.

SELBACH, C. J. *et al.* Transformando as práticas de catalogação em bibliotecas universitárias: avaliação do uso do ChatGPT para o processamento técnico na Biblioteca Central da PUCRS. *Biblios*, n. 87, 2024. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/341627>. Acesso em: 21 mar. 2025.

OS DESAFIOS DO TRABALHO REMOTO: SAÚDE OCUPACIONAL E DESEMPENHO LABORAL

Marcia

Lima do Nascimento¹; Márcio Monteiro Fortuna Filho²; Giane Teixeira Sales Tostes³; Maria de Lourdes Thomaz Magalhães⁴

¹UFF - Rio de Janeiro/RJ - nascimento.marica@id.uff.br

²CEDAE - Rio de Janeiro/RJ - marcio-fortuna@cedae.com.br

³UFF - Rio de Janeiro/RJ - gianesales@id.uff.br

⁴UFF - Rio de Janeiro/RJ - maria.thomaz@id.uff.br

INTRODUÇÃO

O trabalho remoto, também denominado teletrabalho ou home office, consolidou-se como uma importante modalidade de organização do trabalho em organizações públicas e privadas. O avanço das tecnologias da informação e comunicação possibilitou que diversas atividades fossem desempenhadas fora do ambiente físico das empresas, proporcionando maior flexibilidade na execução das tarefas, redução de custos operacionais e otimização dos processos organizacionais. Entretanto, a adoção dessa modalidade também trouxe novos desafios relacionados à saúde ocupacional, à gestão de pessoas, à segurança da informação e à adequação das relações de trabalho às exigências legais e organizacionais (Wütschert et al., 2022; Wechsler et al., 2024).

Embora o trabalho remoto apresente benefícios como autonomia, flexibilidade e melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal, a modalidade pode favorecer o surgimento de riscos ergonômicos, distúrbios musculoesqueléticos, sobrecarga mental, isolamento profissional e dificuldades na delimitação entre a jornada de trabalho e a vida privada. Além disso, a utilização intensiva de recursos tecnológicos amplia a necessidade de proteção dos dados corporativos e pessoais, exigindo das organizações investimentos em infraestrutura, capacitação dos trabalhadores e políticas de segurança da informação (Antunes et al., 2023; Vleeshouwers et al., 2022; Delso-Vicente; Diaz-Marcos, 2025). Neste sentido, a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) junto à Medida Provisória nº 1.317/2025 compõe, dentre outras, medidas de proteção das informações institucionais e dos dados pessoais tratados durante a execução das atividades laborais em ambiente remoto (Brasil, 2018; Brasil, 2022; Brasil, 2025).

No Brasil, a regulamentação do teletrabalho foi aprimorada pela Lei nº 14.442/2022, que alterou dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabelecendo diretrizes relacionadas à formalização desta modalidade, às responsabilidades das partes e à orientação dos trabalhadores quanto à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. A legislação brasileira, conforme o artigo 75-B da CLT, destaca a necessidade de que o empregador forneça orientações sobre a ergonomia e a organização do trabalho, reforçando o papel da empresa na promoção de um ambiente saudável (Brasil, 2022).

Apesar do crescimento da produção científica sobre teletrabalho, observa-se que grande parte das pesquisas concentra-se em aspectos isolados, como produtividade, ergonomia ou saúde mental. Ainda são limitados os estudos que abordam de forma integrada a relação entre saúde ocupacional, desempenho profissional, prevenção de acidentes de trabalho, gestão organizacional e segurança da informação, especialmente considerando o contexto da legislação trabalhista brasileira e os desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações. Essa lacuna evidencia a necessidade de ampliar as discussões sobre estratégias capazes de promover ambientes de trabalho remoto mais seguros, saudáveis e eficientes (Wütschert et al., 2022; Antunes et al., 2023; Nizamuddin, 2025).

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, desenvolvido por meio de revisão bibliográfica da literatura.

O levantamento dos dados foi realizado em bases reconhecidas, como PubMed, SciELO, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Web of Science e Scopus, além de consultas à legislação brasileira vigente. A busca utilizou descritores em português e inglês, combinados pelos operadores booleanos AND e OR, abrangendo termos como teletrabalho, home office, saúde ocupacional, ergonomia e segurança da informação. Para a seleção dos textos, foram incluídos artigos científicos completos publicados entre 2020 e 2025, nos idiomas português e inglês. A seleção dos textos contemplou estudos sobre a conexão entre teletrabalho e bem-estar físico e mental, segurança e as normas legais vigentes. Em contrapartida, foram descartados estudos sem revisão por pares ou que não estivesse diretamente alinhado aos objetivos propostos.

O processamento das informações seguiu a Análise de Conteúdo de Bardin (2016), e o tratamento final dos dados, que permitiu uma síntese crítica e interpretativa sob a luz da legislação e literatura atual.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

A revisão bibliográfica permitiu identificar que o trabalho remoto se consolidou como uma modalidade de trabalho capaz de proporcionar maior flexibilidade, autonomia e redução dos custos operacionais, beneficiando tanto as organizações quanto os trabalhadores. Entretanto, os estudos

analisados demonstram que esses benefícios dependem da adoção de estratégias que assegurem condições adequadas de trabalho, preservem a saúde ocupacional e favoreçam o desempenho profissional (Wütschert et al., 2022; Wechsler et al., 2024).

O conceito de teletrabalho não é novo e remonta à década de 1970, quando o avanço das tecnologias de comunicação começou a permitir que os trabalhadores realizassem suas funções fora do escritório tradicional. Segundo Nizamuddin (2025), a popularização da internet na década de 1990 e, posteriormente, a pandemia de COVID-19 em 2020 aceleraram a adoção do teletrabalho em escala global. Essa evolução histórica mostra como as organizações tiveram que se adaptar rapidamente a novas realidades de trabalho, levando a uma transformação significativa na cultura organizacional.

A análise do teletrabalho em diferentes países revela variações significativas nas abordagens e regulamentações. Em países como os Estados Unidos e a França, o teletrabalho é regulamentado de forma distinta, refletindo as particularidades culturais e sociais de cada nação. Por exemplo, na França, a legislação exige que os empregadores realizem avaliações de risco específicas para o teletrabalho, enquanto nos EUA a abordagem é mais flexível, permitindo que as empresas definam suas próprias políticas (Smith, 2023). Essa comparação pode fornecer insights valiosos para a formulação de políticas no Brasil, considerando as melhores práticas internacionais.

A cultura organizacional desempenha um papel crucial na eficácia do trabalho remoto. Organizações com culturas que priorizam a comunicação aberta, a confiança e a autonomia tendem a ter trabalhadores mais satisfeitos e produtivos. Segundo Brown e Green (2022), a capacidade de uma organização de adaptar sua cultura para apoiar o teletrabalho é fundamental para o sucesso dessa modalidade. A falta de uma cultura que valorize a flexibilidade e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal pode levar a um aumento do estresse e da insatisfação entre os trabalhadores.

A capacitação contínua dos colaboradores é essencial para o sucesso do teletrabalho. A implementação de programas de formação que abordem tanto as competências técnicas quanto às habilidades interpessoais pode ajudar a mitigar os riscos associados ao trabalho remoto. De acordo com Silva e Santos (2024), organizações que investem em treinamento e desenvolvimento de suas equipes não apenas melhoram a satisfação dos colaboradores, mas também aumentam a produtividade e a inovação.

No que se refere à saúde ocupacional, os resultados apontam que os riscos ergonômicos constituem um dos principais desafios do teletrabalho. A permanência prolongada em postura sentada, a utilização de mobiliário inadequado e a ausência de pausas regulares estão associadas ao aumento de queixas musculoesqueléticas, especialmente dores na região cervical, lombar e nos membros superiores (Alencar, Silva e Serranheira, 2025). Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a ergonomia é fundamental para a prevenção de doenças relacionadas ao trabalho, pois ambientes

adequados promovem a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (OMS, 2023).

Em contrapartida, os estudos evidenciam que a adoção de práticas ergonômicas, programas de orientação postural e pausas durante a jornada reduzem esses agravos e contribuem para melhores condições de trabalho e maior produtividade (Alencar, Silva e Serraneira, 2025; Wechsler et al., 2024).

A efetividade do trabalho remoto está diretamente relacionada à capacidade das organizações de desenvolver modelos de gestão pautados em práticas de governança que promovam transparência, responsabilidade, conformidade e tomada de decisão baseada em evidências. Nesse contexto, a gestão estratégica deve ir além do monitoramento da produtividade, contemplando ações voltadas à promoção da saúde biopsicossocial dos trabalhadores e à preservação de sua funcionalidade laboral, entendida como a capacidade de desempenhar as atividades de forma segura, autônoma e eficiente (Figueira et al., 2023; Shiri; Bergbom, 2023; Andrade et al., 2024).

A liderança desempenha um papel crucial nesse cenário, pois líderes que adotam uma abordagem participativa e que se preocupam com o bem-estar de suas equipes podem contribuir significativamente para a redução do estresse e do esgotamento ocupacional (Kelloway e Barling, 2023). Organizações que investem em políticas de bem-estar, apoio psicossocial, liderança participativa, comunicação efetiva e programas de saúde ocupacional apresentam melhores índices de desempenho, maior capacidade funcional, satisfação no trabalho e redução do adoecimento ocupacional.

Em relação aos aspectos psicossociais, verificou-se que, embora o trabalho remoto favoreça maior autonomia e flexibilidade, também pode intensificar o isolamento profissional, dificultar a separação entre a vida pessoal e a profissional e aumentar a sobrecarga de trabalho. Esses fatores foram associados a maiores níveis de estresse, ansiedade e esgotamento ocupacional, comprometendo o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores (Antunes et al., 2023; Vleeshouwers et al., 2022). Estudos indicam que a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e a implementação de políticas de qualidade de vida podem mitigar esses efeitos negativos (Houghton et al., 2023).

Outro aspecto evidenciado refere-se à responsabilidade das organizações na prevenção dos riscos ocupacionais. A legislação brasileira atribui ao empregador o dever de orientar os trabalhadores sobre medidas de prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao teletrabalho, reforçando a importância da capacitação contínua, da adequação do ambiente laboral e da adoção de práticas preventivas para minimizar riscos e garantir condições seguras de trabalho (Brasil, 2022).

Os resultados também evidenciaram que a segurança da informação representa um desafio crescente no trabalho remoto. A utilização intensiva de plataformas digitais e o compartilhamento de dados corporativos aumentam a vulnerabilidade a incidentes de segurança, tornando indispensável a implementação de políticas institucionais de

proteção de dados, treinamentos periódicos e mecanismos de controle de acesso aos sistemas. De acordo com os estudos analisados, essas medidas contribuem para reduzir riscos cibernéticos, fortalecer a governança organizacional e proporcionar maior confiança aos trabalhadores na execução de suas atividades (Brasil, 2018; Brasil, 2025; Delso-Vicente; Diaz-Marcos, 2025; Nizamuddin, 2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu concluir que o trabalho remoto se consolidou como uma importante modalidade de organização do trabalho, oferecendo benefícios como maior flexibilidade, autonomia, otimização dos processos e redução de custos para as organizações. Entretanto, os dados analisados evidenciaram que a efetividade dessa modalidade depende da adoção de medidas capazes de minimizar os riscos ocupacionais e promover condições adequadas para a realização das atividades laborais. Nesse sentido, verificou-se que a implementação de programas de ergonomia, ações de promoção da saúde, apoio psicossocial, treinamentos contínuos e políticas de segurança da informação contribuem para reduzir riscos ocupacionais, melhorar o bem-estar dos trabalhadores e favorecer o desempenho organizacional.

Além disso, a importância da legislação brasileira na regulamentação do teletrabalho é inegável, especialmente quanto às responsabilidades do empregador em orientar os trabalhadores sobre prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, bem como na adoção de medidas voltadas à proteção de dados e à segurança das atividades desenvolvidas remotamente. Contudo, a literatura evidencia que o cumprimento da legislação, por si só, não garante ambientes de trabalho seguros, sendo indispensável o comprometimento das organizações com práticas permanentes de gestão, prevenção e promoção da saúde ocupacional.

Por fim, conclui-se que os desafios do trabalho remoto exigem uma atuação integrada entre gestores, trabalhadores e instituições, contemplando aspectos ergonômicos, psicossociais, tecnológicos e legais. O investimento em infraestrutura adequada, capacitação contínua, promoção da saúde ocupacional e fortalecimento da segurança da informação constitui estratégia essencial para garantir melhores condições de trabalho, maior qualidade de vida e melhor desempenho profissional.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, L. H.; SILVA, R. S.; SERRANEIRA, F. Ergonomia no teletrabalho: desafios e soluções. **Revista Brasileira de Ergonomia**, 2025.
- ANTUNES, R. et al. Teletrabalho e saúde mental: uma análise crítica. **Psicologia e Trabalho**, 2023.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. **Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018)**. Brasília, 2018.

BRASIL. **Lei nº 14.442/2022**. Brasília, 2022.

BRASIL. **Medida Provisória nº 1.317/2025**. Brasília, 2025.

BROWN, A.; GREEN, T. Organizational culture and remote work: A review of the literature. **Journal of Business Research**, 2022.

DELSON-VICENTE, M.; DIAZ-MARCOS, J. Segurança da informação em ambientes de trabalho remoto. **Revista de Segurança da Informação**, 2025.

FIGUEIRA, J. et al. **Liderança e saúde ocupacional no contexto do teletrabalho**. Gestão e Organizações, 2023.

HOUGHTON, R. et al. A importância da comunicação no trabalho remoto. **Revista de Comunicação Organizacional**, 2023.

KELLOWAY, E. K.; BARLING, J. Leading to occupational health: A review of the evidence. **Journal of Occupational Health Psychology**, 2023.

NIZAMUDDIN, M. Teletrabalho e seus impactos na produtividade. **Revista de Administração Contemporânea**, 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Ergonomia e saúde no trabalho: diretrizes da Organização Mundial da Saúde**. 2023.

SHIRI, R.; BERGBOM, B. Teletrabalho e bem-estar: uma perspectiva integrada. **Journal of Occupational Health**, 2023.

SILVA, P.; SANTOS, M. Formação contínua no teletrabalho: um imperativo organizacional. **Revista de Educação e Trabalho**, 2024.

SMITH, J. Comparative analysis of telework regulations: A global perspective. **International Journal of Human Resource Management**, 2023.

VLEESHOWERS, J. et al. O impacto do trabalho remoto na saúde dos trabalhadores. **Revista de Saúde Pública**, 2022.

WECHSLER, R. et al. Teletrabalho: desafios e oportunidades. **Revista de Gestão de Pessoas**, 2024.

WÜTSCHERT, R. et al. A evolução do teletrabalho: uma análise crítica. **Revista Brasileira de Administração**, 2022.

IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN NOS NEGÓCIOS, NA GERAÇÃO DE EMPREGOS, NA RENDA INDIVIDUAL E NACIONAL

Milton César de Jesus Silva¹; Elizeu Santos da Cunha²;

Débora Cristina Moura dos Santos Silva³

¹Universidade Federal da Bahia – Salvador/Ba –
milton.silva@ufba.br

²Universidade Federal da Bahia – Salvador/Ba –
elizeu.cunha@ufba.br

³Universidade Federal da Bahia – Salvador/Ba –
debora.ufba@gmail.com

INTRODUÇÃO

A transformação digital tem provocado mudanças significativas na forma como indivíduos, empresas e governos atuam e se relacionam. Nesse contexto, a tecnologia blockchain surgiu como uma das principais inovações das últimas décadas, inicialmente associada às criptomoedas, mas posteriormente expandida para diversas áreas da economia. Trata-se de uma tecnologia baseada em registros distribuídos, descentralizados e imutáveis, capaz de garantir maior segurança, transparência e confiabilidade nas transações realizadas entre os participantes de uma rede.

O desenvolvimento da blockchain está associado à publicação, em 2008, do protocolo que deu origem ao Bitcoin, estabelecendo um modelo de transações sem a necessidade de uma autoridade central intermediária. Desde então, sua aplicação passou a abranger áreas como finanças, logística, saúde, administração pública, gestão documental, identidade digital e contratos inteligentes.

Além dos benefícios tecnológicos, a blockchain tem apresentado impactos relevantes nos negócios, na geração de empregos e na distribuição da renda. A crescente demanda por profissionais especializados, aliada ao interesse de empresas e governos pela adoção dessa tecnologia, evidencia sua importância para o desenvolvimento econômico e social. Contudo, sua expansão também traz desafios relacionados à regulamentação, à governança, à escalabilidade e à aceitação institucional.

Dessa forma, o presente estudo busca analisar os principais impactos da tecnologia blockchain nos negócios, na geração de empregos, na renda individual e nacional, destacando oportunidades, benefícios e desafios associados à sua implementação.

METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, fundamentada na revisão da literatura especializada sobre blockchain e suas aplicações. Foram utilizadas obras acadêmicas, artigos científicos e documentos institucionais que abordam conceitos, benefícios, desafios e tendências relacionadas a essa tecnologia. Entre as principais referências consultadas destacam-se os trabalhos de Tapscott e Tapscott (2016), Lyra (2019), Alves et al. (2018), Azevedo (2023), Mattos et al. (2020) e publicações do Tribunal de Contas da União (2020). A escolha da pesquisa bibliográfica justifica-se pela ampla disponibilidade de estudos sobre o tema e pela possibilidade de analisar diferentes perspectivas relacionadas aos impactos econômicos, sociais e institucionais da blockchain. A revisão permitiu identificar tendências globais, aplicações práticas e desafios enfrentados por organizações públicas e privadas na adoção dessa tecnologia.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados evidenciam que a tecnologia blockchain vem promovendo transformações profundas nos ambientes corporativo, governamental e social. Sua principal contribuição está relacionada à capacidade de registrar informações de forma segura, transparente e descentralizada,

reduzindo a dependência de intermediários e aumentando a confiabilidade dos processos.

No ambiente de negócios, observou-se que a blockchain oferece diversas vantagens competitivas. Entre elas destacam-se a redução de custos operacionais, maior rastreabilidade de produtos, otimização das cadeias de suprimentos, aumento da transparência nas transações e fortalecimento da confiança entre as partes envolvidas. A utilização de contratos inteligentes também tem permitido automatizar processos, reduzir riscos e aumentar a eficiência operacional das organizações.

No setor público, estudos apresentados pelo Tribunal de Contas da União demonstram que a tecnologia possui potencial para contribuir com a desburocratização, o combate à corrupção e a melhoria da prestação de serviços à sociedade. Diversas aplicações já vêm sendo analisadas ou implementadas em áreas como identidade digital, registros públicos, compartilhamento de informações entre órgãos governamentais, assistência médica, programas sociais e gestão documental.

Outro aspecto relevante refere-se aos impactos da blockchain sobre o mercado de trabalho. O avanço dessa tecnologia tem ampliado a procura por profissionais especializados em desenvolvimento de sistemas, segurança da informação, análise de dados, governança digital e inovação tecnológica. Como consequência, novas oportunidades de trabalho surgem em diversos segmentos econômicos, contribuindo para o aumento da renda individual e para a criação de novos modelos de negócios.

Entretanto, a pesquisa também identificou desafios importantes para a consolidação da blockchain em larga escala. Um dos principais obstáculos está relacionado à escalabilidade das redes, uma vez que determinadas operações podem demandar maior tempo de validação quando comparadas aos sistemas centralizados tradicionais. Além disso, a falta de padronização global e a existência de diferentes modelos tecnológicos podem dificultar a interoperabilidade entre plataformas.

Outro ponto crítico refere-se à regulamentação. Embora a tecnologia apresente elevado potencial disruptivo, ainda existem divergências entre países quanto à sua adoção e disciplina normativa. A ausência de regras uniformes pode gerar insegurança jurídica para empresas e investidores, exigindo maior cooperação entre governos, instituições reguladoras e setor privado. Nesse sentido, a literatura destaca a necessidade de associar mecanismos regulatórios a práticas de governança capazes de garantir transparência, participação e segurança nas operações realizadas por meio dessa tecnologia.

Os resultados demonstram, portanto, que os benefícios da blockchain superam os desafios identificados, especialmente em virtude de sua capacidade de promover inovação, eficiência, confiança e competitividade nos diversos setores da economia.

CONCLUSÃO

A análise da literatura permitiu constatar que a tecnologia blockchain representa uma das mais importantes inovações

tecnológicas da era digital. Sua aplicação tem ultrapassado o mercado de criptomoedas e alcançado áreas estratégicas da economia, influenciando diretamente os negócios, a geração de empregos, a renda individual e o crescimento econômico nacional.

Os benefícios observados incluem maior segurança das informações, transparência nas transações, redução de custos, melhoria da eficiência operacional e fortalecimento da confiança entre os agentes econômicos. Além disso, a criação de novas oportunidades profissionais demonstra seu potencial para contribuir com a geração de renda e para o desenvolvimento do mercado de trabalho.

Por outro lado, desafios relacionados à regulamentação, à governança, à escalabilidade e à padronização tecnológica ainda precisam ser superados para ampliar a adoção dessa tecnologia em escala global. Dessa forma, torna-se fundamental o aprofundamento das pesquisas acadêmicas e o fortalecimento do diálogo entre governos, empresas e instituições de ensino, visando criar um ambiente favorável à inovação e ao desenvolvimento sustentável proporcionados pela blockchain.

REFERÊNCIAS

- ALVES, P. H.; LAIGNER, R.; NASSER, R.; ROBICHEZ, G.; LOPES, H.; KALINOWSKI, M. Desmistificando Blockchain: Conceitos e Aplicações. **Sociedade Brasileira de Computação**, 2018. [BLOCKCHAIN | Word]
- AZEVEDO, R. **Blockchain e Negócios: Por Dentro das Engrenagens da Nova Economia**. Rio de Janeiro: Brasport, 2023. [BLOCKCHAIN | Word]
- LYRA, J. G. **Blockchain e as Organizações Descentralizadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2019. [BLOCKCHAIN | Word]
- MATTOS, O. B.; ABOUCHEDID, S.; SILVA, L. A. As Criptomoedas e os Novos Desafios ao Sistema Monetário: uma Abordagem Pós-Keynesiana. **Economia e Sociedade**, 2020. [BLOCKCHAIN | Word]
- TAPSCOTT, D.; TAPSCOTT, A. **Blockchain Revolution: Como a Tecnologia por Trás do Bitcoin Está Mudando os Negócios e o Mundo**. São Paulo: SENAI, 2016. [BLOCKCHAIN | Word]
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Aplicações Blockchain no Setor Público do Brasil: Levantamento da Tecnologia Blockchain**. Brasília, 2020. [BLOCKCHAIN | Word]

POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS E INCLUSÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENTRE AS DIRETRIZES E AS PRÁTICAS NO COTIDIANO DA ESCOLA

Renan Oliveira Azevedo¹

¹Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – Vitória da Conquista/BA - nanoliveira@outlook.com.br

INTRODUÇÃO

A inclusão escolar constitui um princípio fundamental para a garantia do direito à educação e para a construção de sistemas educacionais comprometidos com a diversidade e com a equidade social (BRASIL, 2015). No cenário brasileiro, a consolidação de marcos legais e de políticas públicas voltados à Educação Especial na perspectiva inclusiva ampliou significativamente o reconhecimento do direito à escolarização dos estudantes público-alvo da Educação Especial nas instituições regulares de ensino (BRASIL, 2008; Baptista, 2019). No entanto, a existência de diretrizes normativas e legais não assegura, por si só, sua efetivação no cotidiano escolar, uma vez que o processo de implementação envolve múltiplos atores, diferentes condições institucionais e complexos processos de reinterpretação no contexto da prática (Mainardes, 2006). Apesar do avanço das pesquisas no campo da gestão e das políticas educacionais, permanecem lacunas científicas quanto à compreensão das condições reais e das dinâmicas institucionais que interferem na passagem das diretrizes oficiais para as práticas pedagógicas concretas cotidianas, superando abordagens que restringem a inclusão apenas ao acesso e à matrícula formal. Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os principais desafios relacionados à implementação das políticas públicas de inclusão escolar, considerando a relação entre as diretrizes educacionais e as práticas desenvolvidas no cotidiano das instituições de ensino.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica integrativa e análise documental. A busca bibliográfica foi realizada nas bases de dados SciELO e Google Acadêmico, delimitando o recorte temporal entre os anos de 2015 e 2025, utilizando os descritores combinados em língua portuguesa: “políticas públicas educacionais”, “inclusão escolar”, “Educação Especial” e “implementação de políticas”. Como critérios de inclusão, selecionaram-se artigos científicos publicados em periódicos avaliados por pares que abordassem diretamente a relação entre a formulação de políticas, a inclusão e o cotidiano escolar; foram excluídos trabalhos em duplicidade, resumos simples, monografias e produções desconectadas do objeto principal de estudo. Paralelamente, a análise documental contemplou os principais marcos normativos brasileiros: a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015). O corpus textual selecionado foi submetido à Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), mediante pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, visando identificar as convergências, contradições e lacunas entre o texto das normativas legais e as práticas cotidianas reportadas pela literatura.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura e dos documentos evidenciou que a implementação das políticas públicas de inclusão escolar não ocorre de forma linear ou mecânica entre a formulação governamental e a concretização nas escolas. Os documentos e estudos examinados apontam que as diretrizes legais sofrem processos contínuos de tradução e reinterpretação pelos sujeitos da escola. Esse achado converge diretamente com a abordagem do ciclo de políticas de Mainardes (2006), ao demonstrar que o contexto da prática é um espaço ativo de recriação e não mero executor passivo de textos legais. Esse cenário indica que avaliações de políticas públicas educacionais precisam considerar as subjetividades e as culturas locais das instituições de ensino.

A literatura analisada aponta como principais desafios institucionais a lacuna na formação inicial e continuada dos profissionais da educação, a escassez de recursos pedagógicos acessíveis e as fragilidades na organização e consolidação do Atendimento Educacional Especializado (AEE). Tais achados dialogam com as reflexões de Baptista (2019), ao enfatizar que a efetivação da Educação Especial depende intrinsecamente das condições materiais e estruturais oferecidas às redes de ensino. Desse modo, evidencia-se que a fragilidade de infraestrutura e de suporte técnico atua como obstáculo direto à materialização dos direitos garantidos em legislação.

Outro resultado relevante indica que a perspectiva inclusiva exige a superação da visão focada exclusivamente na garantia da matrícula. A garantia de acesso representa um marco indispensável, porém insuficiente se não for acompanhada de condições efetivas para a participação nas atividades escolares, a adequação curricular, o acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem e a permanência do estudante (BRASIL, 2008; BRASIL, 2015). Nesse sentido, compreende-se que o sucesso das políticas inclusivas deve ser mensurado pela qualidade da vivência escolar e pelo aprendizado do aluno, e não apenas por indicadores quantitativos de ingresso.

Por fim, a literatura examinada demonstra que as dificuldades vivenciadas no chão da escola são frequentemente debitadas de forma indevida à atuação isolada dos professores. Esse contexto reforça a necessidade de deslocar a responsabilidade do indivíduo para a estrutura do sistema educacional, demandando políticas públicas integradas que articulem financiamento adequado, planejamento de longo prazo, gestão democrática e suporte multiprofissional contínuo. Assim, evidencia-se que o fortalecimento dos mecanismos de acompanhamento e governança institucional é premissa essencial para aproximar o texto da lei das práticas pedagógicas reais.

CONCLUSÃO

O estudo alcançou o objetivo de analisar os principais desafios relacionados à implementação das políticas públicas de inclusão escolar na interface entre as diretrizes educacionais e o cotidiano das instituições de ensino. A literatura e os documentos analisados demonstraram que, embora o Brasil disponha de um arcabouço normativo e legal avançado na garantia de direitos, a materialização da

inclusão enfrenta gargalos históricos relacionados à formação docente, à infraestrutura, à disponibilidade de recursos e ao suporte do AEE.

Compreende-se, portanto, que a inclusão escolar é um processo dinâmico que não se encerra na matrícula, demandando estratégias concretas de permanência, participação e aprendizagem dos estudantes. Desse modo, evidencia-se que o fortalecimento da articulação entre a formulação, o financiamento contínuo e o monitoramento das políticas públicas constituem o caminho decisivo para aproximar as garantias normativas da transformação efetiva das práticas escolares do cotidiano.

REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, Claudio Roberto. Política pública, Educação Especial e escolarização no Brasil. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 45, e190011, p. 1-18, 2019.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.
- BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Brasília, DF: Presidência da República, 2015.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília, DF: MEC/SEESP, 2008.
- MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, 2006.

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA: UMA ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES A PARTIR DE DADOS SECUNDÁRIOS E DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

Lídia Conceição Barros¹

¹MUST University – Florida/USA – e-mail: lidiabarros@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A cultura e o clima organizacional constituem dimensões relevantes para compreender o comportamento das pessoas nas organizações, pois valores, crenças, práticas institucionais e percepções sobre o ambiente de trabalho interferem no engajamento e na disposição dos indivíduos para o alcance dos objetivos coletivos. Nas universidades públicas, essa relação assume características próprias em razão da complexidade institucional, da diversidade de

segmentos e da sujeição a normas e condicionantes político-administrativos. Estudos sobre instituições públicas brasileiras indicam que diferenças culturais influenciam práticas e comportamentos organizacionais (Silva et al., 2020), enquanto Schein (2022) compreende a cultura como um conjunto de pressupostos compartilhados que orienta a maneira pela qual os membros interpretam e respondem à realidade organizacional.

No serviço público, o clima organizacional também é influenciado pelas condições concretas de trabalho, pelas relações interpessoais, pelas oportunidades de desenvolvimento e pelas práticas de gestão. Em universidades federais, fatores como desenvolvimento de recursos humanos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal e comportamento das chefias integram dimensões relevantes para a análise do clima (Rizzatti et al., 2010). Nesse contexto, compreender cultura e clima de forma articulada permite examinar não apenas os valores formalmente declarados pela instituição, mas também elementos capazes de favorecer ou limitar a motivação dos servidores.

A relevância da investigação decorre da necessidade de aprofundar a discussão sobre essas dimensões no setor público universitário brasileiro, ainda menos explorado que o contexto privado, sobretudo quando relacionadas à motivação dos servidores técnico-administrativos. Além da contribuição acadêmica, a análise oferece subsídios para refletir sobre políticas de gestão de pessoas em um cenário marcado pela busca de eficiência, qualidade do serviço público e valorização profissional. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar, a partir da interpretação de dados secundários e documentos institucionais, como a cultura e o clima organizacional da Universidade Federal da Bahia (UFBA) influenciam a motivação dos servidores técnico-administrativos.

METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se, quanto à natureza, como básica, com finalidade de diagnóstico; quanto à abordagem, como qualitativa; e, quanto aos objetivos, como exploratória. O percurso metodológico combinou levantamento bibliográfico, análise documental e estudo de caso, buscando interpretar os fenômenos à luz do contexto institucional. A adoção da abordagem qualitativa mostrou-se adequada por privilegiar a compreensão dos significados presentes nos documentos e nas práticas organizacionais (Minayo, 2009), enquanto o caráter exploratório permitiu construir uma visão aproximativa do fenômeno investigado (Gil, 2008).

O corpus documental foi composto por documentos oficiais da UFBA e dados institucionais referentes ao período de 2012 a 2022, com destaque para o Estatuto e Regimento Geral, os Planos de Desenvolvimento Institucional e os Relatórios de Gestão. A seleção considerou a pertinência dos documentos para identificar valores institucionais, políticas de gestão de pessoas, condições de trabalho, qualificação, capacitação e informações relacionadas ao quadro técnico-administrativo. A revisão

bibliográfica reuniu autores clássicos e contemporâneos sobre cultura organizacional, clima, motivação e administração pública, priorizando aderência temática e relevância acadêmica.

A análise documental foi realizada por meio da análise de conteúdo temática de Bardin (2011), desenvolvida em três etapas: pré-análise, com organização e seleção do material; exploração, com identificação de unidades de registro e agrupamento em categorias temáticas; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Os achados documentais foram, então, confrontados com o referencial teórico, permitindo relacionar os elementos institucionais identificados a possíveis efeitos sobre a motivação dos servidores técnico-administrativos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise evidenciou, inicialmente, que a UFBA apresenta em seus documentos institucionais valores associados à democracia, participação, diversidade, compromisso social e desenvolvimento institucional. Esses elementos expressam componentes formais da cultura organizacional e funcionam como referências para orientar comportamentos e práticas. À luz de Schein (2022), os valores declarados constituem uma dimensão visível da cultura, mas sua influência depende da forma como são incorporados às práticas cotidianas. Assim, a existência de princípios institucionais voltados à valorização das pessoas tende a favorecer identificação e pertencimento, embora seus efeitos sobre a motivação sejam condicionados pela experiência concreta dos servidores no ambiente de trabalho.

Os documentos também revelaram forte transformação institucional decorrente da expansão universitária. Os Relatórios de Gestão indicaram crescimento da oferta acadêmica e das vagas, acompanhado de novas demandas administrativas e de infraestrutura. Entretanto, o quadro técnico-administrativo não cresceu na mesma proporção: havia 3.291 servidores ativos em 2007, 2.968 em 2017 e 2.918 em 2022, além de 281 cargos vagos ao final de 2022, dos quais 185 eram passíveis de provimento (UFBA, 2022). Esse contraste entre expansão e redução do efetivo sugere aumento da pressão sobre as equipes e potencial sobrecarga de trabalho. O achado converge com Rizzatti et al. (2010), para quem organização e condições de trabalho constituem fatores centrais do clima organizacional. Na prática, déficits de pessoal podem comprometer a percepção de suporte institucional, afetando satisfação, motivação e capacidade de resposta das unidades.

A expansão também foi condicionada por fatores externos à própria universidade. Os documentos registraram dificuldades na contratação de pessoal e na execução de obras, bem como limitações no cumprimento de compromissos relacionados à liberação de cargos. Esse resultado reforça a observação de Dussault (1992) de que organizações públicas dependem do ambiente sociopolítico para viabilizar suas ações. Desse modo, parte das fragilidades percebidas no clima não decorre exclusivamente das decisões internas de gestão, mas de restrições

normativas, orçamentárias e administrativas que repercutem sobre o cotidiano de trabalho. A inferência é relevante porque evidencia que a motivação no setor público deve ser compreendida em interação com condicionantes institucionais que limitam a autonomia gerencial.

Em sentido positivo, os dados demonstraram continuidade de políticas voltadas à qualificação e à capacitação dos técnicos-administrativos. A UFBA institucionalizou ações por meio do Plano Anual de Capacitação, programas de capacitação, iniciativas de qualidade de vida e apoio à formação. O Índice de Investimento em Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo (INVCAPTA) apresentou trajetória de crescimento: passou de 22,42 para 28,58 em 2019, sofreu queda para 12,34 em 2020, no contexto da pandemia, e posteriormente alcançou 31,21, retomando a tendência de evolução (UFBA, 2022). O resultado dialoga diretamente com Rizzatti et al. (2010), que incluem desenvolvimento de recursos humanos e oportunidades de crescimento entre os fatores associados a um clima favorável. A ampliação das oportunidades de qualificação pode, portanto, reforçar reconhecimento, perspectiva de desenvolvimento e vínculo institucional.

A leitura conjunta dos achados revela uma tensão entre valores de valorização profissional e limitações estruturais. De um lado, capacitação, qualificação e ações de desenvolvimento sinalizam investimento institucional nas pessoas; de outro, redução do efetivo, problemas de infraestrutura, morosidade administrativa e desigualdades na distribuição de benefícios podem enfraquecer a percepção positiva do ambiente de trabalho. Essa coexistência confirma que cultura e clima não operam isoladamente: a cultura oferece referências mais estáveis de identidade e valores, enquanto o clima traduz de modo mais imediato as condições e experiências vividas pelos trabalhadores. Conforme Schein (2022), valores organizacionais ganham consistência quando se refletem nas práticas; e, conforme Rizzatti et al. (2010), condições de trabalho e desenvolvimento de recursos humanos interferem na avaliação do ambiente institucional.

Nesse sentido, os resultados permitem inferir que a motivação dos servidores técnico-administrativos da UFBA é influenciada pela convergência — ou pelo distanciamento — entre os valores institucionais declarados e as condições concretas oferecidas para a realização do trabalho. Políticas de capacitação e valorização constituem fatores potencialmente motivadores, mas sua efetividade pode ser reduzida quando coexistem com sobrecarga, déficit de pessoal, limitações de infraestrutura e entraves burocráticos. A principal implicação prática consiste na necessidade de integrar políticas de desenvolvimento profissional a ações de dimensionamento da força de trabalho, melhoria das condições laborais e fortalecimento de mecanismos de reconhecimento, de modo que os valores institucionais se expressem de maneira coerente na experiência cotidiana dos servidores.

CONCLUSÃO

O estudo alcançou o objetivo de analisar, por meio de dados secundários e documentos institucionais, como cultura e clima organizacional se relacionam com a motivação dos servidores técnico-administrativos da UFBA. Os achados indicaram que a universidade dispõe de valores institucionais e políticas de desenvolvimento que favorecem o pertencimento, a qualificação e a valorização profissional. Em contrapartida, a redução do quadro de servidores em um contexto de expansão, associada a limitações de infraestrutura e entraves administrativos, constitui fator capaz de deteriorar o clima organizacional e reduzir os efeitos positivos dessas políticas.

Conclui-se que a motivação resulta da articulação entre dimensões simbólicas da cultura e condições objetivas do ambiente de trabalho. Assim, o fortalecimento da gestão de pessoas requer coerência entre os valores institucionalmente defendidos e as práticas vivenciadas pelos servidores, com atenção ao reconhecimento, à capacitação, ao dimensionamento das equipes e às condições adequadas de trabalho. Como limitação, a pesquisa baseou-se em documentos e dados secundários, não captando diretamente as percepções subjetivas dos técnicos-administrativos. Estudos futuros podem incorporar questionários e entrevistas e realizar comparações entre universidades federais, ampliando a compreensão das relações entre cultura, clima e motivação.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- DUSSAULT, Gilles. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G. E.; SARMENTO, J. V. S.; RIZZATTI, G.; RIZZATTI, C. E. **Análise do clima organizacional de uma universidade federal brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**. In: **ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, 10., 2010, Mar del Plata. Anais [...]. Mar del Plata, 2010.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2022.
- SILVA, A. G. F.; SANTOS, I. M. S.; BARRETO, L. K. S.; FERREIRA JUNIOR, L. A.; NASCIMENTO, A. B. F. M.; SILVA, L. A. C. Cultura organizacional e instituições públicas: um panorama sobre os estudos publicados entre 2007 a 2017 no Brasil. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 12, n. 3, p. 26-45, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). **Estatuto & Regimento Geral**. Salvador: UFBA, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2017**. Salvador: UFBA, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022**. Salvador: UFBA, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). **Relatório de gestão 2012-2022**. Salvador: UFBA, 2022.

IMPACTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL FRENTE ÀS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Ana Claudia Mendes Coutinho Leandro
IFRJ/RJ – ana.leandro@ifrj.edu.br

INTRODUÇÃO

A aceleração tecnológica contemporânea — impulsionada pela Quarta Revolução Industrial e tecnologias como IA, robótica e Big Data — reconfigurou os processos produtivos e a relação humana com o trabalho. Se as revoluções industriais anteriores geravam estresse por meio da automação mecânica e repetitiva, a Indústria 4.0 intensifica esse impacto ao afetar funções cognitivas e decisórias. Esse cenário impõe ao trabalhador a necessidade contínua de requalificação diante da constante ameaça de obsolescência, tornando a preservação da saúde mental e da estabilidade emocional indispensáveis para a sustentabilidade ocupacional. Nesse viés, o artigo central da presente análise estabelece três questionamentos norteadores basilares: Quais são os principais desafios enfrentados pelos trabalhadores devido ao rápido avanço da automação e da inteligência artificial no ambiente de trabalho? Como a resiliência e a inteligência emocional contribuem para a saúde mental e emocional dos trabalhadores diante das contínuas mudanças tecnológicas? Qual é a função estratégica dos líderes na promoção e mediação da resiliência e da inteligência emocional entre colaboradores em ambientes produtivos diversificados? O objetivo geral do trabalho é demonstrar como o fortalecimento intrapessoal e interpessoal da resiliência e da inteligência emocional atua como fator de proteção psíquica e estratégia de ajustamento social, mitigando os efeitos nocivos do avanço tecnológico desmedido.

METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos e responder às inquietações científicas formuladas, a pesquisa fundamenta-se em uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e explicativo, operacionalizada por meio de uma revisão bibliográfica sistemática da literatura. O levantamento teórico consistiu no mapeamento, seleção e análise crítica de

produções acadêmicas, livros de referência e artigos científicos publicados em periódicos de relevância nas áreas de Administração, Psicologia Organizacional, Saúde do Trabalhador e Direito do Trabalho. A coleta e triagem das fontes bibliográficas estruturaram-se em torno de eixos temáticos definidos por descritores de pesquisa específicos, incluindo: Quarta Revolução Industrial; Resiliência Organizacional; Inteligência Emocional; Tecnoestresse; e Mercado de Trabalho. Foram examinadas contribuições históricas e conceituais clássicas, como a conceituação de Inteligência Emocional por Goleman (1995) e Salovey e Mayer (1990 *apud* Santos, 2018). E o constructo do tecnoestresse oriundo de Brod (1984 *apud* Carlotto e Câmara, 2010). Em articulação analítica com investigações contemporâneas sobre Burnout, saúde ocupacional e gestão de pessoas (Araújo et al., 2024; Sanches, 2024; Silva et al., 2016). O tratamento dos dados obtidos realizou-se por meio da análise de conteúdo categorizada. As informações extraídas da literatura foram sintetizadas de forma a integrar os aspectos sócio-históricos das revoluções industriais, as manifestações sintomáticas da instabilidade emocional nas organizações e os mecanismos individuais e liderantes de superação e proteção psicológica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise integrada da literatura revela que a velocidade da automação sobrepassa a capacidade de assimilação e requalificação humana. Como destacado na análise, a destruição de empregos pela tecnologia é imediata e visível, enquanto a criação de novas oportunidades é um processo lento e gradual. Esta assimetria temporal impõe ao trabalhador um estado de constante alerta e insegurança quanto ao futuro de sua carreira. A constante exigência de adaptação às novas Ferramentas de Informação e Comunicação culmina na manifestação do tecnoestresse Carlotto e Câmara (2010). Esse fenômeno desdobra-se em quatro vertentes psicológicas negativas de grande impacto operacional: (a) descrença na própria capacidade e utilidade da ferramenta; (b) ansiedade diante da iminência de erros virtuais ou sobrecarga de dados; (c) fadiga mental severa derivada da hiperconexão; e (d) percepção de ineficácia profissional. Além disso, o medo do desemprego e o conforto da zona de conforto (*status quo*) alimentam comportamentos de resistência e negativismo frente às inovações organizacionais Silva e Fleury (2000). Quando as exigências ambientais superam os recursos cognitivos e emocionais do trabalhador, desencadeia-se o estresse ocupacional severo conforme Souza e Lima (2022) e Murofuse et al. (2005). A evolução prolongada desse estado de vulnerabilidade culmina na Síndrome de *Burnout*, uma condição multidimensional de esgotamento físico e mental, caracterizada pela exaustão emocional, despersonalização no trato interpessoal e acentuada queda de produtividade Pego e Pego (2015). Destaca-se ainda que a proliferação da Inteligência Artificial eleva a competitividade interna nas organizações, tornando imperativo o estabelecimento de normas protetivas à saúde psíquica do trabalhador Sarlet et

al. (2021). Perante esses vetores desestabilizadores, a resiliência emerge como um fator decisivo de proteção mental Silva et al. (2016). Longe de ser um traço estático ou inato, a resiliência é uma competência dinâmica desenvolvida por meio de interações intrapessoais e processos cognitivos. Ela atua como mediadora do bem-estar ocupacional, conferindo ao trabalhador autocontrole, sentimento de compromisso e capacidade adaptativa para transformar adversidades em fortalecimento profissional Gomide Júnior et al. (2015); Rodrigues et al. (2013). Complementarmente, a Inteligência Emocional (IE) configura-se como a habilidade de reconhecer, decodificar, regular e utilizar estrategicamente as informações emocionais de si mesmo e dos pares Goleman (1995); Santos et al. (2018). A IE não prega a repressão de sentimentos, mas a homeostase entre razão e emoção. Trabalhadores dotados de elevada IE apresentam maior autoconfiança, capacidade empática e resiliência diante de pressões operacionais, reduzindo quadros de autossabotagem, ansiedade e raiva no ambiente de trabalho. No contexto de equipes multigeracionais e altamente diversificadas, a integração dessas habilidades revela-se essencial para a manutenção da coesão e eficácia organizacional Araújo et al. (2024). Neste cenário, sobressai a figura do líder facilitador. Conforme aponta Sanches (2024), cabe às lideranças a criação de um ambiente seguro e encorajador. Administrando conflitos cotidianos, promovendo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e atuando como orientadores da estabilidade emocional do grupo.

CONCLUSÃO

O avanço tecnológico, embora seja um vetor inquestionável de progresso econômico e inovação de processos, impõe à sociedade contemporânea o desafio de preservar a dignidade e a higidez psíquica do trabalhador. A Quarta Revolução Industrial acentua sensações de insegurança, ansiedade e isolamento, evidenciando as limitações do modelo puramente tecnocêntrico. Os resultados da pesquisa bibliográfica corroboram a hipótese de que a resiliência e a inteligência emocional não são apenas virtudes individuais desejáveis, mas competências corporativas estratégicas e indispensáveis. A articulação entre o desenvolvimento emocional individual e a atuação consciente de lideranças preparadas reduz substancialmente a incidência do tecnoestresse e da Síndrome de Burnout. Conclui-se que as organizações que investem no fortalecimento socioemocional de suas equipes conseguem converter a instabilidade gerada pelas novas tecnologias em oportunidades reais de aprendizagem, inovação sustentável e valorização humana. Recomenda-se para estudos futuros a realização de pesquisas empíricas quanti-qualitativas que mensurem o impacto direto de programas de treinamento em inteligência emocional sobre os índices de rotatividade (*turnover*) e absenteísmo em setores intensivos em tecnologia.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, D. P. de; GALVÃO, L. C. de M. C.; MELO, M. C. R. C.; CASTRO, R. A. de; ALMEIDA, T. M. Resiliência e inteligência emocional. **Revista Amor Mundi**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 101–110, 2024. DOI: <https://doi.org/10.46550/amormundi.v5i1.391>. Acesso em: 20 set. 2024.

CALDAS, J. C.; TELES, N. Tecnologia, trabalho e emprego: das controvérsias do passado na economia política aos futuros possíveis. **Cadernos do Observatório**, [s. l.], n. 11, p. 1–38, 2019. Disponível em: https://www.ces.uc.pt/observatorios/crisalt/documentos/cadernos/Caderno_11_Tecnologia_Trab_08032019.pdf. Acesso em: 7 set. 2024.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. O tecnoestresse em trabalhadores que atuam com tecnologia de informação e comunicação. **Ciência & Profissão**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 308–317, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1414-98932010000200007>. Acesso em: 15 set. 2024.

GADELHA, J. A **evolução dos computadores**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, [s. d.]. Disponível em: <http://www.ic.uff.br/~aconci/evolucao.html>. Acesso em: 8 set. 2024.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 45. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOMIDE JÚNIOR, S.; SILVESTREIN, L. H. B.; OLIVEIRA, Á. de F. Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 19–29, 2015. DOI: <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.1.349>. Acesso em: 16 set. 2024.

LUIZ DE SOUZA, L.; VENCESLAU VIEIRA DE LIMA, A. Estresse ocupacional, síndrome de burnout e docência universitária: uma revisão sistemática da produção acadêmico-científica brasileira. **Trabalho (En)Cena**, [s. l.], v. 7, p. e022007, 2022. DOI: <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022007>.

MUROFUSE, N. T.; ABRANCHES, S. S.; NAPOLEÃO, A. A. Reflexões sobre estresse e Burnout e a relação com a enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 255–261, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692005000200019>.

PACHECO, W.; FERREIRA JÚNIOR, W.; PEREIRA, R.; PEREIRA FILHO, H. A era da tecnologia da informação e da comunicação e a saúde do trabalhador. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 114–122, 2005. Disponível em: https://www.anamt.org.br/site/upload_arquivos/revista_brasileira_de_medicina_do_trabalho_volume_3_201220131511537055475.pdf. Acesso em: 9 set. 2024.

PEGO, F. P. L.; PEGO, D. R. Síndrome de Burnout. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://rbmt.org.br/details/46/pt-BR/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 8 set. 2024.

RODRIGUES, A. P. G.; GONDIM, S. G. Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo

com servidores públicos. **Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 38–65, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195430660003.pdf>. Acesso em: 16 set. 2024.

RODRIGUES, R.; BARBOSA, G.; CHIAVONE, P. Personalidade e resiliência como proteção contra o burnout em médicos residentes. **Revista Brasileira de Educação Médica**, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 208–215, 2013. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/rbem/v37n02/v37n02a12.pdf>. Acesso em: 18 set. 2024.

SANCHES, L. A importância da resiliência e inteligência emocional para o sucesso profissional e como superar os desafios. **Revista Tópicos**, [s. l.], v. 2, n. 7, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10851002>.

SARLET, I.; RUARO, R.; LEAL, A. (ed.). **Direito, ambiente e tecnologia: estudos em homenagem ao professor Carlos Alberto Molinaro**. Porto Alegre: Editora Fundação Fênix, 2021. Disponível em: https://www.fundarfenix.com.br/files/ugd/9b34d5_d729102d98cb4fc2970b6d0ae35b1888.pdf. Acesso em: 18 set. 2024.

SILVA, S. M. da; FLEURY, M. T. L. Aspectos culturais do uso de tecnologias de informação em pesquisa acadêmica. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 19–29, abr./jun. 2000. Disponível em: <https://easp.fgv.br/sites/easp.fgv.br/files/pesquisa-easp-files/arquivos/fleury- aspectos culturais.pdf>. Acesso em: 16 set. 2024.

SILVA, S. M. da; BORGES, E.; ABREU, M.; QUEIRÓS, C.; BAPTISTA, P. C. P.; FELLI, V. E. A. Relação entre resiliência e burnout: promoção da saúde mental e ocupacional dos enfermeiros. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, [s. l.], n. 16, p. 41–48, 2016. DOI: <https://doi.org/10.19131/rpesm.0156>.

VASCONCELOS, A.; FARIA, J. H. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Psicologia & Sociedade**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 453–464, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/6X46nvFMKpmcLKv7HnYx76R/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2024.

VIEIRA-SANTOS, J.; LIMA, D. C.; SARTORI, R. M.; SCHELINI, P. W.; MUNIZ, M. Inteligência emocional: revisão internacional da literatura. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 78–99, 2018. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2236-64072018000200006. Acesso em: 10 set. 2024.

ADOÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Deise Barreto Cunha¹; Flávia Zancan²

¹MUST University – Deerfield Beach/FL – info@mustedu.com

²MUST University – Deerfield Beach/FL – info@mustedu.com

INTRODUÇÃO

A inteligência artificial (IA) tem se consolidado como um vetor essencial de transformações na Administração contemporânea ao expandir a capacidade de percepção de padrões, automação de rotinas e subsídio à tomada de decisão em ambientes de intensa volatilidade e pressão temporal. Entre as tecnologias emergentes, a inteligência artificial generativa (*generative AI*) estabeleceu um marco ao produzir textos, sínteses e formulações analíticas a partir de linguagem natural, reconfigurando processos de trabalho intelectuais e intensivos em conhecimento.

Nas pequenas e médias empresas (PMEs), essas mudanças operam sob contornos específicos: estruturas organizacionais enxutas, orçamentos restritos e tomada de decisão centralizada em poucos gestores. No setor de serviços profissionais — consultorias, assessorias e escritórios —, a entrega depende estritamente de interpretação, comunicação com clientes e julgamento ético, tornando a IA generativa um instrumento central de suporte à redação, padronização e estruturação de propostas.

Não obstante o avanço dos modelos clássicos de aceitação e difusão de inovações, como o modelo Tecnologia-Organização-Ambiente (TOE), persistem lacunas expressivas sobre como a adoção pragmática e descentralizada da IA generativa repercute nas rotinas gerenciais e na consistência das entregas profissionais de PMEs. Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a adoção de inteligência artificial em pequenas e médias empresas do setor de serviços, destacando implicações para a gestão e a tomada de decisão.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza básica e descritiva, desenvolvida por meio de procedimento bibliográfico sistematizado. A estratégia metodológica fundamentou-se em publicações científicas e relatórios institucionais publicados entre 2020 e 2025, abrangendo o período de aceleração e difusão da IA generativa no ambiente de negócios.

As buscas estruturadas foram conduzidas nas bases indexadas Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald e Google Scholar, utilizando combinações booleanas com os descritores: "inteligência artificial", "artificial intelligence", "AI adoption", "small and medium enterprises", "SMEs", "management", "decision-making" e "generative AI".

Os critérios de inclusão selecionaram estudos empíricos, revisões sistemáticas e relatórios institucionais com foco explícito em PMEs e impactos gerenciais ou decisórios. Excluíram-se trabalhos duplicados, textos opinativos sem

amparo analítico e estudos genéricos sobre tecnologia da informação desprovidos de recorte específico em IA para PMEs. A triagem resultou em um *corpus* analítico de 14 obras. A extração dos dados organizou-se em protocolos comparativos, sendo os conteúdos examinados pela técnica de análise de conteúdo temática, desdobrada em pré-análise, exploração do material e interpretação inferencial conforme Bardin (2016).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise temática evidenciou que a incorporação da IA generativa em PMEs de serviços profissionais ocorre predominantemente em atividades de interface com o cliente, marketing, elaboração e sumarização de documentos e suporte analítico de rotina. Constatou-se uma tendência de difusão por meio de soluções prontas de mercado e uso individual descentralizado em microdecisões operacionais. Esse resultado converge diretamente com Oldemeyer et al. (2024) e com o relatório da OECD (2025), indicando que a IA generativa penetra no cotidiano das organizações transformando tarefas de linguagem e formulação textual. Infere-se que o valor gerado não depende da mera disponibilidade tecnológica, mas sim do modo de acoplamento da ferramenta às rotinas produtivas.

No que tange aos efeitos organizacionais, os achados identificaram ganhos consistentes em redução de tempo, produtividade em tarefas de rotina e padronização da comunicação institucional. Contudo, os impactos em inovação de modelos de negócio e competitividade sustentada mostraram-se não lineares, sendo fortemente mediados por prontidão da infraestrutura tecnológica, governança e qualidade dos dados corporativos e suporte ativo da alta liderança. Esse comportamento corrobora as evidências de Badghish e Soomro (2024) e Soomro et al. (2025).

Paralelamente, observou-se a tensão destacada por Jang et al. (2025) e Schwaeye et al. (2024): embora a tecnologia reduza as barreiras para produzir rascunhos e estruturar serviços, a reprodução de padrões genéricos de linguagem pode gerar homogeneização de entregas, enfraquecendo a diferenciação mercadológica em serviços baseados em exclusividade e confiança.

No tocante aos entraves e condicionantes, identificaram-se limitações de competências digitais, dependência de fornecedores externos e ausência de governança formalizada. Especificamente quanto à IA generativa, emergiram riscos sensíveis de quebra de confidencialidade de dados de clientes, reprodução de vieses, alucinações

factuais e ambiguidades em torno da autoria e da propriedade intelectual. Tais achados dialogam com Zavodna et al. (2024) e OECD (2025). Infere-se que a preservação da credibilidade mercadológica exige o tratamento da governança como componente intrínseco da tomada de decisão, estabelecendo rotinas obrigatórias de supervisão e validação humana proporcionais à criticidade de cada entrega.

CONCLUSÃO

O estudo alcançou o objetivo geral ao analisar a adoção da inteligência artificial e demonstrar que seu impacto em PMEs do setor de serviços profissionais configura uma prática gerencial situada e contingencial. Os resultados evidenciaram que os ganhos operacionais imediatos de velocidade e padronização somente se traduzem em diferenciação e desempenho sustentado quando mediados por suporte da liderança, infraestrutura qualificada e governança responsável.

Infere-se que as PMEs não devem conceber a IA generativa como substituta do discernimento profissional, mas estruturar mecanismos claros de controle e validação humana, mitigando riscos de confidencialidade e salvaguardando a reputação corporativa e a confiança perante o mercado.

REFERÊNCIAS

- AYINADDIS, S. Artificial intelligence adoption dynamics and knowledge in SMEs and large firms: A systematic review and bibliometric analysis. **Journal of Innovation and Knowledge**, v. 10, n. 3, p. 100682, 2025.
- BAABDULLAH, A. M. et al. SMEs and artificial intelligence (AI): Antecedents and consequences of AI-based B2B practices. **Industrial Marketing Management**, v. 98, p. 255–270, 2021.
- BADGHISH, S.; SOOMRO, Y. A. Artificial intelligence adoption by SMEs to achieve sustainable business performance: Application of TOE framework. **Sustainability**, v. 16, n. 5, p. 1864, 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BETTONI, A. et al. An AI adoption model for SMEs: A conceptual framework. **IFAC-PapersOnLine**, v. 54, n. 1, p. 702–708, 2021.
- JANG, Y.; CHOI, D.; JEON, S. **Adoption of generative artificial intelligence among small businesses: A fuzzy set QCA**. SSRN Scholarly Paper No. 5434958, 2025.
- LE DINH, T.; NGUYEN, K.; TRAN, H. Artificial intelligence in SMEs: Enhancing business performance and innovation. **Information**, v. 16, n. 5, p. 415, 2025.
- OECD. **Generative AI and the SME workforce: New survey evidence**. Paris: OECD Publishing, 2025.
- OLDEMEYER, S.; WIENER, M.; RICHTER, A. Investigation of artificial intelligence in SMEs: A systematic review. **Management Review Quarterly**, v. 75, n. 2, p. 393–438, 2024.
- SCHWÄKE, J. et al. The new normal: The status quo of AI adoption in SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 63, n. 3, p. 1297–1331, 2024.
- SHARMA, A. et al. Why do SMEs adopt artificial intelligence-based chatbots? **IEEE Transactions on Engineering Management**, p. 1–13, 2022.
- SOOMRO, Y. A. et al. A SEM-ANN analysis to examine impact of AI technologies on sustainable performance of SMEs. **Scientific Reports**, v. 15, p. 5438, 2025.
- ZAVODNA, L. S.; ÜBERWIMMER, M.; FRANKUS, E. Barriers to the implementation of AI in SMEs: Pilot study. **Journal of Economics and Management**, v. 46, n. 1, p. 331–352, 2024.
- BAABDULLAH, A. M. et al. SMEs and artificial intelligence (AI): Antecedents and consequences of AI-based B2B practices. **Industrial Marketing Management**, v. 98, p. 255–270, 2021.
- BADGHISH, S.; SOOMRO, Y. A. Artificial intelligence adoption by SMEs to achieve sustainable business performance: Application of TOE framework. **Sustainability**, v. 16, n. 5, p. 1864, 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BETTONI, A. et al. An AI adoption model for SMEs: A conceptual framework. **IFAC-PapersOnLine**, v. 54, n. 1, p. 702–708, 2021.
- JANG, Y.; CHOI, D.; JEON, S. **Adoption of generative artificial intelligence among small businesses: A fuzzy set QCA**. SSRN Scholarly Paper No. 5434958, 2025.
- LE DINH, T.; NGUYEN, K.; TRAN, H. Artificial intelligence in SMEs: Enhancing business performance and innovation. **Information**, v. 16, n. 5, p. 415, 2025.
- OECD. **Generative AI and the SME workforce: New survey evidence**. Paris: OECD Publishing, 2025.
- OLDEMEYER, S.; WIENER, M.; RICHTER, A. Investigation of artificial intelligence in SMEs: A systematic review. **Management Review Quarterly**, v. 75, n. 2, p. 393–438, 2024.

SCHWÄKE, J. et al. The new normal: The status quo of AI adoption in SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 63, n. 3, p. 1297–1331, 2024.

SHARMA, A. et al. Why do SMEs adopt artificial intelligence-based chatbots? **IEEE Transactions on Engineering Management**, p. 1–13, 2022.

SOOMRO, Y. A. et al. A SEM-ANN analysis to examine impact of AI technologies on sustainable performance of SMEs. **Scientific Reports**, v. 15, p. 5438, 2025.

ZAVODNA, L. S.; ÜBERWIMMER, M.; FRANKUS, E. Barriers to the implementation of AI in SMEs: Pilot study. **Journal of Economics and Management**, v. 46, n. 1, p. 331–352, 2024.

GESTÃO DE ESTOQUES NA ESFERA PÚBLICA: APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO SETOR DE COORDENAÇÃO DE MATERIAIS EM UM CAMPUS DO IFRJ

Liz Borges Silva

IFRJ – Rio de Janeiro/RJ – liz.silva@ifrj.edu.br

INTRODUÇÃO

A gestão de materiais e estoques na Administração Pública Federal enfrenta o desafio constante de conciliar a burocracia legal com a eficiência operacional (Paes; Medeiros, 2021). No âmbito do Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), a Coordenação de Materiais atua como um setor estratégico para garantir a continuidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, o modelo tradicional de almoxarifado frequentemente lida com excessos, obsolescência e atrasos na cadeia de suprimentos (Martins; Alt, 2015).

Em contrapartida, a indústria automotiva japonesa — consolidada no estado do Rio de Janeiro por meio de grandes polos fabris — revolucionou o mercado global através do *Nissan Way* (NISSAN MOTOR CO, 2011). Essa metodologia de gestão e produção, muitas vezes chamada de *Nissan Production Way* – Modelo de Produção da Nissan, tem como foco sincronizar a manufatura com o cliente, reduzir desperdícios e promover melhoria contínua (NISSAN MOTOR CO, 2019).

Diante desse cenário, este trabalho justifica-se pelo interesse institucional em modernizar a gestão pública do IFRJ, aplicando conceitos corporativos de excelência, a fim de otimizar o uso do erário. O objetivo deste estudo é analisar as estratégias de gestão de estoque de uma montadora japonesa fluminense e propor sua adaptação prática para a realidade do setor de suprimentos de um *campus* do IFRJ.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, qualitativa, conduzida sob o método de estudo de caso e análise comparativa. O desenvolvimento metodológico foi estruturado em três etapas principais:

- 1) Pesquisa Bibliográfica e Documental: Análise de manuais de logística industrial, literatura sobre o *Nissan Way* (Shingo, 1996) e a legislação que rege as compras e estoques públicos na esfera federal.
- 2) Mapeamento de Processos (*Benchmarking*): Investigação técnica sobre as ferramentas de controle de fluxo de materiais utilizadas por uma montadora japonesa (NISSAN PRODUCTION WAY, 2018) sediada no estado do Rio de Janeiro, com foco nos conceitos de *Kaisen* (melhoria contínua), *5S* e *kanban* (Organização física das prateleiras do IFRJ para facilitar a contagem rápida e identificação de faltas) e *Genba Kanri* (eliminação de desperdícios) (Seleme; Stadler, 2019).
- 3) Diagnóstico e Adaptação Interna: Diagnóstico situacional da Coordenação de Materiais do *campus* em estudo do IFRJ, identificando os principais gargalos no recebimento, armazenamento e distribuição de insumos acadêmicos (Slack; Brandon-Jones, 2020).

A partir do cruzamento de dados, os processos industriais foram adaptados às restrições da Lei de Licitações (BRASIL, 2021), resultando em uma proposta de fluxo de trabalho customizada para o serviço público.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação do arcabouço metodológico inspirado no *Nissan Way* à realidade do IFRJ projeta melhorias qualitativas e quantitativas na governança de recursos. O primeiro resultado reside na otimização do espaço físico do almoxarifado e na drástica redução de perdas por obsolescência. Com a transição para um modelo baseado na eliminação de desperdícios, articulado com as Atas de Registro de Preços vigentes, o *campus* em estudo passa a operar com estoques altos de materiais de consumo de baixa rotatividade, liberando espaço físico e mitigando o risco de perecimento dos itens.

Em termos operacionais, o mapeamento de processos baseados na adaptação dos princípios da montadora em questão é capaz de promover uma redução expressiva no tempo de atendimento (*lead time*) das requisições internas de materiais. A introdução do sistema *Kanban* de sinalização visual e a aplicação dos sensores do programa *5S* permitirão uma rápida identificação dos níveis de estoque crítico, impedindo a ruptura de suprimentos de itens essenciais (como cartuchos de impressão, papéis e Equipamentos de Proteção Individual), garantindo que as atividades finalísticas de ensino e pesquisa não sofram interrupções por desabastecimento.

Ademais, espera-se uma blindagem processual a fim de mitigar erros administrativos, por meio da adoção de mecanismos voltados para a padronização dos fluxos de solicitação e a catalogação unificada de insumos, com vista a diminuir a incidência de compras duplicadas ou de especificações técnicas divergentes da real necessidade institucional, assegurando conformidade com os princípios da eficiência e da economicidade que regem o artigo 37 da Constituição Federal.

Por fim, o desenvolvimento desta proposta prevê a organização de um **Manual de Gestão de Estoque Enxuto para o IFRJ**, um produto técnico-científico replicável em outros *campi* da instituição. Esse manual materializará o interesse institucional do projeto ao converter as melhores práticas do setor automobilístico privado fluminense em rotinas públicas consolidadas, chancelando o papel do Administrador como agente promotor de inovação, desburocratização e *Kaizen* na gestão pública federal.

CONCLUSÃO

A transposição de estratégias de gestão de estoque do setor automobilístico japonês para o ambiente da Administração Pública Federal demonstra-se não apenas viável, mas essencial para a modernização da máquina pública. Este estudo evidenciou que os gargalos enfrentados pelo setor de Coordenação de Materiais em um *campus* do IFRJ podem ser minimizados de forma robusta por meio de adaptações metodológicas de baixo custo e alto impacto, como o uso das ferramentas *Kanban*, *5S*, *Kaizen* e *Genba Kanri*. O alinhamento dessas práticas industriais aos ditames legais das contratações públicas prova que a busca por eficiência e o respeito aos ritos burocráticos são premissas perfeitamente complementares.

Ademais, constata-se que o desenvolvimento deste trabalho entrega uma proposta prática e estruturada com o objetivo de racionalizar o gasto público, evitar desperdícios de materiais e garantir que as atividades de ensino, pesquisa e extensão não sofram desabastecimento. Nesse sentido, a criação de um fluxo de estoque enxuto eleva o padrão de governança local, gerando um reflexo positivo e direto no cotidiano de servidores e estudantes que dependem desses insumos.

Por fim, este trabalho reitera o papel estratégico dos servidores, os quais não devem exercer uma função meramente cartorial ou repetitiva, mas atuar como um elo de inovação processual, capaz de observar metodologias de eficiência, extrair a excelência desses modelos corporativos consolidados e convertê-la em valor público.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: planalto.gov.br. Acesso em: 13 ago. 2026.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

NISSAN MOTOR CO. **Nissan Production Way**: synchronization and efficiency handbook. Yokohama: Nissan Global, 2019.

NISSAN MOTOR CO. **The Nissan Way**. Yokohama: Nissan Global, 2011. Disponível em: nissan-global.com. Acesso em: 13 ago. 2026.

NISSAN PRODUCTION WAY. **Douki-Seisan and Manufacturing Excellence**. Yokohama: Nissan Operations, 2018.

PAES, Leticia; MEDEIROS, Mara. A aplicação da filosofia Lean na Administração Pública: uma revisão sistemática de literatura. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 72, n. 3, p. 540-565, jul./set. 2021.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da produção e estoques: técnicas enxutas para gestão de materiais**. 2. ed. Curitiba: Intersaberes, 2019.

SHINGO, Shigeo. **Sistemas de Controle de Produção Modernos**: o sistema de transição da Nissan e o Sistema Toyota de Produção. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair. **Gerenciamento de Operações e Processos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.