

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

RAIANE MERE DE ARAUJO

AS PRÁTICAS PROBLEMÁTICAS RECORRENTES E A DIMENSÃO  
HUMANA NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE TIC:  
ANÁLISE A PARTIR DE UMA EXPERIÊNCIA NO CENTRO DE  
EDUCAÇÃO POPULAR ASSUNÇÃO - CEPA

CARUARU  
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

RAIANE MERE DE ARAUJO

AS PRÁTICAS PROBLEMÁTICAS RECORRENTES E A DIMENSÃO  
HUMANA NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE TIC:  
ANÁLISE A PARTIR DE UMA EXPERIÊNCIA NO CENTRO DE  
EDUCAÇÃO POPULAR ASSUNÇÃO - CEPA

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação  
em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco,  
Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para  
aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.  
Orientador: Prof. Marcio Sá

CARUARU  
2018

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

A663p Araujo, Raiane Mere de.

As práticas problemáticas recorrentes e a dimensão humana na implementação de uma solução TIC: análise a partir de uma experiência no Centro de Educação Popular Assunção. / Raiane Mere de Araujo. - 2018.

32f. ; il.: 30 cm.

Orientador: Marcio Sá.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.

Inclui Referências.

1. Tecnologia da informação. 2. Comunicação. 3. Centro de Educação Popular Assunção. 4. Clima organizacional. 5. Dimensão social. I. Sá, Marcio (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2018-133)

RAIANE MERE DE ARAUJO

AS PRÁTICAS PROBLEMÁTICAS RECORRENTES E A DIMENSÃO  
HUMANA NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE TIC:  
ANÁLISE A PARTIR DE UMA EXPERIÊNCIA NO CENTRO DE  
EDUCAÇÃO POPULAR ASSUNÇÃO - CEP

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação  
em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do  
Agreste

Caruaru de julho de 2018

---

Prof. Dr Marconi Freitas da Costa  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Marcio Sá  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof. M.Sc. Delma Evaneide Silva  
Centro de Educação Popular Assunção  
**Banca**

---

Prof. Dr. Taíza Maria Alves da Silva  
Centro de Educação Popular Assunção - ASCES-UNITA  
**Banca**



## ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE

Às \_\_\_\_\_ h, do dia doze do mês de julho do ano de dois mil e dezoito, nas dependências do Centro Acadêmico do Agreste, Sala \_\_\_\_\_, da Universidade Federal de Pernambuco, compareceu para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO, a aluna RAIANE MERE DE ARAUJO, tendo como título do TCC: A AS PRÁTICAS PROBLEMÁTICAS RECORRENTES E A DIMENSÃO HUMANA NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE TIC: ANÁLISE A PARTIR DE UMA EXPERIÊNCIA NO CENTRO DE EDUCAÇÃO POPULAR ASSUNÇÃO - CEPA. Constituíram a Banca Examinadora os professores: Marcio Gomes de Sá (orientador), Delma Evaneide Silva (examinador 1) e Taíza Maria Alves da Silva (examinador 2). Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado \_\_\_\_\_ com conceito/nota \_\_\_\_\_.

Eu, Professor Marcio Gomes de Sá, lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Observações: Após as alterações e correções indicadas pela Banca Examinadora, a discente terá o prazo de vinte dias corridos contados a partir da data da defesa para entregar 2 (vias) vias em capa dura conforme os critérios determinados pelo Colegiado do Curso de Administração.

Assinaturas:

Membros da Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>o</sup>. Marcio Sá  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof.<sup>a</sup>. M.Sc. Delma Evaneide Silva  
Centro de Educação Popular Assunção  
**Banca**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Taíza Maria Alves da Silva  
Centro de Educação Popular Assunção - ASCES-UNITA  
**Banca**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico primeiramente a Deus por me proporcionar saúde e discernimento para me fazer permanecer firme na caminhada, e aos meus pais, Rosineide Maria e Raimundo Neto, por todo esforço, estímulo e fé que realizaríamos essa conquista. E a todos que fazem as OSC, que enfrentam desafios cotidianos e ainda assim seguem firmes em fazer o bem.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda minha família, irmão, avôs, tios e tias, primos, amigos especiais que percorreram comigo essa trajetória. Agradeço em especial, ao meu namorado Tiago Salvador, por todo companheirismo, inspiração e determinação no nosso sucesso.

Gratidão pela minha família Franciscana, que sempre me ajuda a seguir a Cristo nos passos de São Francisco e Santa Clara de Assis, obrigada pelas orações, carinho e tanta compreensão.

Assim como todo agradecimento é um tanto de amor expressado, registro aqui o agradecimento e o amor por minha madrinha Rosângela Nascimento. Desde a infância ela me despertava ao “preste atenção”, e nesses primeiros momentos já sabia que não estaria sozinha nas caminhadas de formações.

Agradeço aos meus companheiros Rafael Melo e Nícolas Mateus por tanto carinho e irmandade. Obrigada minhas guerreiras: Danny, Lary, Babi e Gabi, por me acompanharem nessa trajetória tão sonhada. Parabéns pra nós, meninas.

Obrigada também à UFPE e ao GEIA, que proporciona bons momentos de partilha incentivando o protagonismo estudantil.

Gratidão maior ao meu orientador, que foi amigo e incentivador na busca do conhecimento. Obrigada por me proporcionar caminhos de aprendizagem através da dedicação e envolvimento com o propósito da educação e da pesquisa. Ficou um tanto de Marcio Sá nessa estudante, isso pra mim é magnífico. De coração, obrigada!

Obrigada à família CEPA, em especial a Irmã Hildete, com vocês aprendi a ser uma profissional mais sensível às tensões que gestores de OSC enfrentam. Aprendi ainda mais a “pôr a serviço minha capacidade de ser pessoa que acolhe a vida e está a serviço dos outros para gerar vida nova” (Irmã Franca Sessa). Agradeço ao meu parceiro de estágio, Wilson Moraes, que me ajudou nessa experiência profissional. O nosso companheirismo resultou na singularidade de um nome: “Raianewilson”.

Agradeço a Taíza Maria e Delma Evaneide pela atenção e disponibilidade em participar da banca, obrigada.

## RESUMO

Este trabalho é realizado em uma Organização da Sociedade Civil (OSC), o Centro de Educação Popular Assunção (CEPA), tem com objetivos: (a) analisar as práticas problemáticas recorrentes e a dimensão humana na implementação de uma solução de tecnologia da informação e comunicação; (b) descrever algumas práticas problemáticas recorrentes no gerenciamento das informações; (c) apresentar dimensões humanas que podem favorecer a efetividade da solução tecnológica. Foi utilizado o método Pesquisa-ação de Thiollent (1997) compreendido nas suas duas primeiras fases: exploratória e planejamento da ação. Foram realizadas sete entrevistas afins de melhor compor as percepções das principais práticas problemáticas recorrentes associadas à informação e a comunicação, que estão interferindo para o melhor fluxo de informações no CEPA. Com o desenvolvimento de uma solução tecnológica da informação e comunicação que pode auxiliar a equipe gestora do CEPA, no melhor gerenciamento da comunicação e informação, são apresentadas três propostas de dimensão humana que podem minimizar as práticas problemáticas partindo do fator humano, são elas: Reflexividade, Corresponsabilidade e Clima organizacional. Ao final, apresenta-se uma sugestão para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** CEPA; Informação; Comunicação; TIC; Dimensão Humana.

## **ABSTRACT**

This work is carried out in a Civil Society Organization (CSO), the Center for Popular Education in Asunción (CEPA), with the objectives of: (a) analyzing recurring problematic practices and the human dimension in the implementation of an information technology Communication; (b) describe some recurring problematic practices in information management; (c) present human dimensions that may favor the effectiveness of the technological solution. The Thiollent (1997) research-action method was used in its first two phases: exploratory and action planning. Seven similar interviews were carried out to better compose perceptions of the main recurrent problematic practices associated with information and communication, which are interfering with the best flow of information in CEPA. With the development of a technological solution of information and communication that can help the management team of CEPA, in the best management of communication and information, are presented three proposals of human dimension that can minimize problematic practices starting from the human factor, they are: Reflexivity , Stewardship and Organizational Climate. At the end, a suggestion is presented for future research.

**Keywords:** CEPA; Information; Communication; ICT; Human Dimension.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>O CEPA, SUA GESTÃO E UMA TIC</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>A gestão</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>AS PRÁTICAS PROBLEMÁTICAS RECORRENTES</b>	<b>17</b>
<b>3.1</b>	<b><i>Feedback</i>: o intercâmbio das informações</b>	<b>17</b>
<b>3.2</b>	<b>Interpretando a informação</b>	<b>18</b>
<b>3.3</b>	<b>Gerenciamentos do tempo na rotina</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>A DIMENSÃO HUMANA</b>	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>Reflexividade</b>	<b>22</b>
<b>4.2</b>	<b>Corresponsabilidade</b>	<b>23</b>
<b>4.3</b>	<b>Clima organizacional</b>	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>28</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>
	<b>APÊNDICE A: MINHA ATUAÇÃO E EXPERIÊNCIA</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Sendo a comunicação e a informação mediadoras significativas à gestão de uma organização, os sistemas de informações em Organizações da Sociedade Civil (OSC) buscam melhor atender as demandas dessa natureza. A proposta de uma solução tecnológica, no Centro de Educação Popular Assunção (CEPA), surge como uma ferramenta de automatização da gestão que poderá ajudar a equipe gestora num melhor gerenciamento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Esses sistemas são formados por: *hardware*, *software*, pessoas e processos, que se integram para gerar informação e conhecimento. Há uma, lacuna na literatura sobre TIC voltada para OSC principalmente quando se atenta para a dimensão humana e seu papel decisivo no processo. Este trabalho se propõe a analisar algumas dimensões do elemento humano, bem como as principais práticas problemáticas recorrentes<sup>1</sup> identificadas e a ele associado, no contexto da iminente implantação de uma solução tecnológica. Com ele se anseia apoiar o CEPA a alcançar o maior êxito possível nesse sentido.

Solução tecnológica é um termo que se usa recorrentemente no campo da TIC. Quando expressado aqui, intenciono comunicar um tipo de ferramenta que visa auxiliar as organizações a melhor enfrentar determinados problemas. Não cabe levar a palavra **solução** em sua acepção literal, e sim no teor que ela adquire no campo da tecnologia da informação. As expressões TIC, solução tecnológica e *software* serão descritos para representar a ferramenta de gerenciamento da informação e comunicação que está sendo desenvolvida para o CEPA.

Além do seu objetivo geral, analisar as práticas problemáticas recorrentes e a dimensão humana na implementação de uma solução de TIC, o estudo tem como objetivos específicos: descrever algumas problemáticas recorrentes no gerenciamento das informações; e apresentar dimensões humanas que podem favorecer a efetividade da solução tecnológica.

Em termos metodológicos, a pesquisa apoiou-se no método da pesquisa-ação

---

<sup>1</sup> Termo que visa descrever as dificuldades mais significativas e recorrentes na gestão do CEPA e que surgiu em reflexões conjuntas sistematizadas em Sá et al. (2018).

utilizado por Thiollent (1997), que tem como o objetivo oferecer meios para que os/as pesquisadores/as e membros da organização possam encontrar soluções eficientes a partir de conhecimentos construídos coletivamente. Esse método tem como diferencial a abertura de participação do pesquisador como integrante no campo que se pretende estudar. Há então um cuidado de, nas análises, não expor interesses pessoais, o olhar crítico do pesquisador é o que pode tornar o método mais imparcial.

Sendo assim, estando inserida no campo da pesquisa como estagiária no CEPA, adotei o método de Thiollent (1997) por estar envolvida numa ação juntamente com os interessados: a construção de uma TIC para a entidade. Estarei situada nas duas primeiras fases do método: 1) exploratória e 2) planejamento da ação, por se tratar de identificar a necessidade da organização e planejar proposições para minimizar tais lacunas. Não tive como apresentar as outras últimas fases da pesquisa-ação: 3) implementação e 4) avaliação a execução do *software*, pois a implantação estava prevista para depois do término desse estudo.

Optei por realizar entrevistas com a equipe gestora do CEPA a fim de compor minha visão, realizei seis entrevistas, sendo critério de seleção ser futuro usuário da TIC. Também foi entrevistada uma profissional que atuou recentemente na coordenação da instituição, que não estará de fato trabalhando na TIC, mas que tem opiniões que foram úteis para que eu pudesse entender um pouco como a gestão vê o *software*. No total foram sete entrevistas. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a técnica de entrevista recolhe os dados a partir de objetivos definidos previamente. Na pesquisa buscou-se identificar, nas falas dos/as entrevistados/as, se as práticas problemáticas recorrentes que observei eram percebidas também por eles no CEPA. Fiz encontros informais, rodas de conversas e participei dos encontros da equipe gestora.

Bem como, realizei uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de identificar o que já estava exposto na literatura a respeito das condições necessárias para implementação de um *software*, repensada a partir da dimensão humana em OSC.

O trabalho está dividido em cinco capítulos: (1) Introdução: contextualiza, justifica o trabalho e apresenta a metodologia; (2) O CEPA, sua Gestão e uma TIC: apresenta o campo de estudo, como também explana a TIC e a utilização dela no CEPA; (3) As Práticas Problemáticas Recorrentes: apresenta algumas dificuldades de comunicação e informação mais significativas na instituição; (4) A Dimensão Humana: são apresentados fatores do comportamento humano nas condutas institucionais para

possível efetividade da solução tecnológica; e (5) Considerações Finais. Será apresentado, em apêndice, a minha atuação e experiência na entidade. O trabalho não apresenta um tópico exclusivo de fundamentação teórica, sendo assim a mesma surge no decorrer dos tópicos.

## 2 O CEPA, SUA GESTÃO E UMA TIC

O Centro de Educação Popular Assunção (CEPA) fica localizado num bairro periférico da cidade de Caruaru-PE, a Vila Padre Inácio. Surgiu com a iniciativa das Irmãzinhas da Assunção<sup>2</sup> juntamente com líderes da comunidade, que se comoveram com a realidade do bairro (falta de saneamento, baixa empregabilidade, alto índice de criminalidade, falta de creches, entre outros) e ofereceram um espaço para tentar minimizar as condições críticas à vida humana. O CEPA surgiu, assim, para atender a algumas necessidades básicas da comunidade, por exemplo mulheres que precisavam trabalhar e não tinham onde deixar seus filho e um alto índice de evasão escolar de crianças e adolescentes. Em entrevista com Irmã Franca Sessa, uma das fundadoras da instituição, percebe-se a importância do CEPA ouvir a comunidade: “sempre a escuta das verdadeiras necessidades dos moradores do bairro”.

A entidade foi instituída juridicamente em 13 de maio de 2013 e sua missão é contribuir para disseminar uma cultura de paz, mantendo uma proposta espiritual-sócio-educativa-cultural construída de forma interativa, através do diálogo entre diversos saberes e atores sociais.<sup>3</sup> São atendidas cerca de 350 crianças por ano, distribuídas nas atividades da educação infantil com crianças de 4 a 6 anos e oficinas de dança, capoeira, audiovisual, teatro, metarreciclagem e informática, para adolescentes de 7 a 18 anos incompletos, numa perspectiva de educação popular de caráter não escolar.

Figura 1: Fotos da estrutura física do CEPA



Fonte: Arquivo do CEPA (2017)

<sup>2</sup> Irmãzinhas da Assunção constituem uma congregação de religiosas envolvidas com problemas comunitários, ao chegarem em Caruaru-PE passaram a desenvolver um trabalho missionário na Vila Padre Inácio e adjacências.

<sup>3</sup> Missão extraída da apresentação institucional do CEPA.

O CEPA tem se mostrado um multiplicador das suas causas e um tanto progressivo em suas práticas, no intuito de favorecer a empatia tanto para seu público alvo (a comunidade), quanto para financiadores (órgãos de fomento), e os órgãos de parcerias (universidade). A organização tem se tornado um campo de estágio bastante procurado por estudantes de graduação, com mais frequência do curso de pedagogia da UFPE, que desejam realizar estágios no campo da educação popular.

Encontra-se na entidade uma equipe gestora atenta às diretrizes que regem a mesma, como é o caso da Lei 13.019 Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), que estabelece a conduta jurídica das parcerias entre a administração pública e as OSC. A organização está buscando instruções e conhecimentos aprofundados para ser melhor gerida de acordo com as exigências.

Segundo Tenório (2009) as OSC, no cotidiano, se defrontam com situações que ameaçam a sua atuação em curto prazo. Pude identificar algumas práticas que afetam o CEPA por não se construir melhores planejamentos das ações no curto prazo, são estas: otimização do tempo, falhas na troca e no acesso as informações, demandas que recaem no imediatismo e morosidade no envio de documentos solicitados. Algumas ferramentas administrativas podem ser utilizadas nessas instituições para melhor gerir suas ações, por exemplo, um sistema informacional computadorizado, que recolhe, organiza e transmite as informações para alcançar melhores resultados.

## **2.1 A gestão**

A gestão do CEPA é formada por um colegiado composto pelo conselho diretor e pela equipe de coordenação, que será denominado aqui como equipe gestora. Segundo um/a dos/as entrevistados/as que já compôs a referida equipe, esta se caracteriza como “comprometida e protagonista, que se envolve com a missão de levar o nome do CEPA, e não apenas apresentar-se na instituição”. Além disso, está atenta aos impactos e inserções em contextos que possam implicar tanto a comunidade quanto a organização. A orientação das ações de cada membro da equipe gestora e funcionamento do CEPA, está descrito no Estatuto Social da entidade. O termo educador/a é utilizado na organização para denominar os profissionais nela atuantes, desde o educador/a popular responsável pelas oficinas ao presidente, há uma perspectiva

de que todos os profissionais envolvidos constroem oportunidades para a disseminação dos saberes.

A relação com a comunidade vai muito além de oferecer atividades que promovam o empoderamento e a inclusão social. O CEPA através de uma rede de voluntariado atrai em especial os familiares dos/as educandos/as, para atuarem nas atividades de coordenação, cozinha, limpeza, entre outros. É uma forma de a comunidade estar ainda mais envolvida com a causa da organização que, mesmo com um número reduzido de voluntários, mostra resultados positivos no comprometimento das pessoas.

Dentre os desafios enfrentados por uma OSC como o CEPA, o de encontrar pessoas responsáveis e envolvidas com a missão dessas organizações, não só como voluntariado, mas para profissionais contratados, é percebido no momento em que a causa não sensibiliza a atuação do profissional. A equipe gestora considera como requisito em uma seleção profissional o interesse por causas sociais e que o profissional se mostre disposto/a a atuar em conformidade com a missão e o propósito da instituição.

O contexto de gestão e profissionalização na entidade resultou em pensar estratégias e instrumentos que pudessem favorecer os gerenciamentos de informação e comunicação, projetando-se para melhores resultados no acompanhamento e transparência das práticas. São pensados instrumentos que favoreçam a execução das atividades e que possam se adequar a organização e as pessoas que a fazem, priorizando as relações e a inspiração fundante.

## **2.2 Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)**

A tecnologia da informação e comunicação (TIC) é um termo utilizado para tratar de um conjunto de tecnologias integradas, para mediar os processos de informação e comunicação em organizações. As TIC estão relacionadas aos instrumentos de comunicação operados nas organizações, como *whatsapp*, telefone, *e-mail* e programa informático. Como inovação nas OSC, essas têm procurado desenvolver algumas TIC que favoreçam a otimização do fluxo de informação.

Segundo Fiorini e Jabbour (2014) o sistema de informação se apresenta como instrumento de auxílio nas organizações, em especial aos seus gestores que passam a ter

as informações gerais da organização, ampliando seus conhecimentos sobre o andamento da mesma. Os sistemas podem ser manuais ou automatizados, contudo, no mercado encontram-se poucos sistemas automatizados para OSC. Em uma pesquisa na *internet*, buscando um sistema operacional para automatização da informação e comunicação no CEPA, encontrei: um sistema específico para finanças, outro para apoiar nas decisões estratégicas e ajudar nas prestações de contas, um terceiro para agilizar as principais atividades desenvolvidas na organização e, por fim, um para *chat* e memória organizacional. Essa limitação na oferta do mercado justifica a criação de um *software* específico para o CEPA, pois não encontrei um sistema que pudesse acoplar as necessidades da gestão em um único programa.

Algumas OSC adaptam seus sistemas de informação de acordo com a sua necessidade. Choo (2003, p. 217) declara que “a tecnologia e o ambiente do usuário precisam se adaptar mutuamente, para que os usuários e as novas ferramentas se complementem de fato”. Então essas adaptações de sistemas estarão relacionadas ao conhecimento que as organizações estão querendo obter. Percebe-se que no CEPA o sistema de informação é manual, todas as informações que se quer obter estão arquivadas em pastas ou distribuídas nos *e-mails*.

Em uma pesquisa de gestão da informação sob o aspecto social em uma OSC, Araújo (2013) caracteriza o gerenciamento da informação como um recurso que organiza e apresenta a informação planejada e/ou estratégica, com o intuito de atender aos objetivos da gerência.

Atualmente os meios de telefone, *e-mail*, *whatsapp*, caderno de planejamento dos pedagogos, encontros de planejamento e reuniões, são as formas das informações chegarem aos membros no CEPA. Algumas falhas fizeram a equipe gestora pensar numa ferramenta que permitisse melhor organizar as informações e a comunicação na entidade. Ao longo de um período de estágio tive a oportunidade de acompanhar problemas relacionados a determinados fluxos de informações, por exemplo, de ordem financeira, que chegaram a gerar mal-entendidos com financiadores. As leituras que foram realizadas sobre o assunto (TIC) serviram para identificar quais práticas mais recorrentes estão fragilizando a gestão no CEPA e onde esse estudo pode contribuir para diminuir lacunas de informação e comunicação.

### 3 PRÁTICAS PROBLEMÁTICAS RECORRENTES

Serão apresentadas nesse capítulo as principais situações mais problemáticas identificadas nas falas dos/as entrevistados/as e na minha percepção de natureza comunicacional. Com isso se objetiva explicitar como essas práticas estão interferindo no gerenciamento da informação e comunicação no CEPA.

#### 3.1 *Feedback*: o intercâmbio das informações

Há casos em que as dúvidas e/ou sugestões são compartilhadas com a equipe, mas a morosidade ou até mesmo a não devolução da informação pode inibir a ação do emissor. Foi apontado como uma lacuna de comunicação pelos meios tecnológicos “a falta de *feedback* ou de alguma sinalização” (entrevistado 1). Por mais que as OSC tendam a ser, como destacado por entrevistado/a 1, “um espaço onde as decisões não se centralizam, mas elas são partilhadas, é muito importante que as pessoas tenham a consciência de uma decisão coletiva”. À medida que a equipe não colabora com o intercâmbio das informações, é possível que se esteja criando um ambiente com baixo espírito de coletividade, podendo provocar desmotivação no exercício das funções.

Quando a devolução da informação acontece pelos TIC e gera dificuldade de compreensão, considera-se esses três aspectos: 1) a mensagem não expressou o que o emissor teve a intenção de transmitir; ou 2) o receptor não compreendeu o contexto; ou 3) houve ruídos físicos na comunicação.

A mensagem enviada tem como objetivo transmitir informações. Se essa não alcançou aquilo que o emissor teve intenção de expressar, possivelmente o posicionamento do receptor será destoante do esperado. A condição de escrita é um fator determinante para o entendimento da informação: “dependendo de onde a gente coloca a vírgula, a gente é mal interpretado” (entrevistado 5). No momento em que se escreve é necessário compreender que a escrita destina-se a situar o leitor no contexto, escrever objetivamente e apresentar recordações de mensagens passadas ajuda nessas situações. O *feedback* começa a ser impulsionado a partir da estruturação da mensagem que vai ser enviada, na qual se essa for clara e expressiva ao intuito, as chances de

apreciação serão maiores.

Muitas informações são produzidas diariamente e distribuídas nos canais de comunicação, mas que precisam ser sistematizadas a fim de serem úteis. O ato de apenas comunicar pelos TIC, não vai atingir um grau de decisão participativa se o receptor não souber o que está sendo discutido ou a quem serve aquela informação, interferindo na formulação de sua opinião. Então um alto volume de dados pode confundir os envolvidos e gerar equívocos na tomada de decisão e/ou no *feedback*.

Segundo os entrevistados, possivelmente a lacuna do *feedback* não se dá pela falta de competência instrumental, como apresentado em entrevistado/a 4: “a maioria consegue fazer muita coisa nos meios tecnológicos que a instituição dispõe”. Percebe-se que mesmo a equipe sabendo manusear as ferramentas existentes no CEPA, pode haver algumas falhas no fluxo da informação, que impeçam a compreensão das informações, como: o telefone com mau contato, o *e-mail* impossibilitado de receber mensagens, a entidade sem acesso a *internet*.

Esses meios tecnológicos operados na organização podem estar contribuindo nas problemáticas já expostas, além de outra possível problemática, que é a expressão “esqueci”. Vivenciei situações no CEPA em que a solicitação não foi atendida por não se ter em mãos uma resposta, ou seja, não houve *feedback*, algo que pode ser percebido na seguinte fala do entrevistado/a 2: “no meio tecnológico estamos habituados a visualizar e responder mentalmente, e quem está do outro lado não sabe da resposta e como assimilou a mensagem. Isso acaba sendo uma dificuldade de comunicação, ela existe, mas não é uma via de mão dupla, ela só vai e não volta”. Os TIC operados na organização possivelmente não estão propiciando um melhor gerenciamento das rotinas, o que pode estar ocasionando essas lacunas de encaminhamentos.

A apreciação do receptor sobre a mensagem enviada pode ser modificada através dos três aspectos apresentados, sendo a interpretação uma ação inserida tanto no processo quanto no resultado.

### **3.2 Interpretando a informação**

O uso de meios tecnológicos no processo de comunicação interna no CEPA, tem gerado uma tensão que é possível de se associar ao modo de como a comunicação

está sendo interpretada pela equipe, ou seja, esta tensão pode ser observada em passagens como a seguinte: “mas a gente não sabe se o outro vai interpretar isso, se vai fazer sentido para o outro” (entrevistado/a 3). Possivelmente tem acontecido no CEPA um cuidado reduzido com as intencionalidades nas comunicações. Isso pode ser um problema para interpretação, não se ter o cuidado da clareza na hora de comunicar ou registrar a informação, se diz de um modo como se todos já tivessem entendido o contexto.

Talvez pela natureza dessas TIC, ditas em uma das entrevistas que: “são meios de comunicação sem expressão cara a cara” (entrevistado/a 3), gera-se um maior esforço de compreender as intencionalidades do dito. Por exemplo, quando se utiliza expressões que alguns desconhecem o significado, a tentativa de interpretar pode provocar mal-entendidos. A compreensão da palavra ou termo usado pode comprometer o objetivo central da mensagem emitida ao receptor, podendo gerar mais dúvidas, assim é necessário esses termos serem reveladas na organização objetivando diminuir certos desentendimentos.

Como o sucesso do entendimento pode depender também do estado emocional de quem interpreta a informação, as palavras precisam fazer sentido ao contexto em que foi inserida, e não ao ambiente em que o receptor está posto. Isso provavelmente ocasionará em consequências contrárias ao que se deseja alcançar, pois as concepções do receptor podem ser construídas a partir do cenário em que ele está naquele momento.

Os meios tecnológicos também podem influenciar na compreensão das mensagens e necessitam serem utilizados de acordo com o tipo de situação: formal ou informal, e que é percebido na seguinte fala do entrevistado/a 3: “o *e-mail* é mais burocrático, *whatsapp* é mais rápido”. No CEPA a formalidade das mensagens tende a possibilitar ao receptor uma melhor interpretação da situação. Por exemplo, quando nas trocas de *e-mail* as discussões são mais argumentativas ou deliberativas, o tom da formalidade pode influenciar na melhor compreensão da mensagem, evitando possíveis margens de interpretações equivocadas. Nesse momento, a linguagem cotidiana pode ser mais vista nos meios tecnológicos informais, como o *whatsapp*.

Percebo que em alguns casos há uma escolha em querer expor a opinião ou a deliberação em encontros pessoais, tendo em vista minimizar possíveis desvios de interpretação. Mas os prazos muitas vezes impossibilitam essa opção, o que reforça a interpretação da informação como uma problemática na organização.

### 3.3 Gerenciamentos do tempo na rotina

A duração das situações é o que interpreto como tempo. O uso do tempo influencia na dinâmica de ação no CEPA e no caso de executar as demandas dentro do prazo compreendo que há dois momentos: o tempo suficiente, aquele em que o tempo é extenso para executar melhor as ações; e o pouco tempo, onde as situações precisam ser agilizadas para serem concluídas no prazo estabelecido.

Há uma tendência da equipe gestora se juntar para concluir uma atividade que precisa acontecer até determinado dia (conclusão de plano de trabalho, prestações de contas, entre outras). Essa ação demonstra a participação coletiva no caso de uma demanda emergente na organização, mas esses casos alteram a rotina da atuação de alguns membros, pois esses se empenham e/ou modificam sua rotina para dar conta dessas atividades.

As demandas imediatas fazem as pessoas produzirem mais em menos tempo, o que impossibilita a atenção com as singularidades e com a memória. Para ilustrar, neste ano houve a necessidade de contratação de dois pedagogos/as, um/a para acompanhar o projeto da educação infantil e outro/a para a Arte CEPA. Essa situação foi contemplada por meio de dois projetos aprovados em 2018, entretanto, havia um terceiro projeto aguardando aprovação e nele continha rubrica para mais um/a pedagogo/a. A pressa para finalizar os planos de trabalho dentro dos prazos de submissão muitas vezes impossibilita uma consulta mais detalhada aos projetos em curso, o que poderia evitar situações como a descrita acima.

O fato do CEPA ter algumas demandas emergenciais, pode implicar que se tenha um melhor aproveitamento de tempo na rotina. Normalmente quando a equipe está construindo algum documento, não se tem um planejamento de execução e há sempre uma situação que atrasa a conclusão dessa construção. Já que se sabe que elas acontecem e interferem na execução de alguma atividade, então é preciso reservar tempo para o cumprimento no prazo.

Há ainda uma adversidade que é importante ser demarcada aqui: o fato “de boa parte da equipe não trabalhar os dois horários, o tempo torna-se limitado” (entrevistado/a 5). O que pode gerar de algumas atividades serem impossibilitadas de concluir no tempo. Tive essa experiência por não finalizar uma atividade e no dia seguinte tinha outra demanda que me fez adiar a conclusão da atividade do dia anterior.

Essa limitação de tempo pode acontecer na troca de informações, quando uma informação não é satisfatoriamente distribuída pelos membros, alguns podem não ficar cientes de alguma deliberação ou ficar sabendo de última hora.

Na relação, pessoas e informações, destaca-se um ponto que considero fundamental na rotina e fluxo da informação: a retenção individual das informações. “Aí aconteceu de fulano adoecer, aí a gente já sentiu dificuldade em fazer porque muitas informações a gente não tinha, aliás tinha, mas tem que catar isso num sei aonde” (entrevistado/a 5). É indispensável que alguns dados fiquem sob orientação de um determinado membro, isso é claro por se tratar das experiências que cada um construiu, mas a partilha das informações pode possibilitar o normal funcionamento da instituição, sem que as informações precisem ser solicitadas a alguém.

Noto que a comunicação interna e o gerenciamento das informações são assuntos tratados pelos membros como ser “o que move a instituição” (entrevistado/a 3) e que “quando a gente reflete sobre isso a gente tem a consciência que a gente precisa melhorar, que precisa avançar” (entrevistado/a 4). Entre os processos apresentados nesse capítulo há uma complementariedade para que eles funcionem de modo sinérgico, e as questões de dimensão humana são fundamentais como condicionantes para melhoria do processo de informação e comunicação no CEPA.

## 4 DIMENSÃO HUMANA

As práticas problemáticas recorrentes apresentadas no capítulo anterior me possibilitaram observar que o desenvolvimento de algumas dimensões humanas, na equipe gestora do CEPA, será indicado para que a implantação do *software* possa vir a ser exitosa.

### 4.1 Reflexividade

O conhecimento nas ações passadas constrói um resultado bem delineado para experiências atuais, isso é o que Schön (2000) apresenta como conhecer-na-ação. Possibilita pensar nas experiências já vivenciadas no CEPA como orientação para consolidar futuras soluções. Quando tratada pela equipe gestora a decisão de participar ou não de um edital ofertado por um Conselho Municipal, foram expressas as considerações de mudanças ao optar por concorrer. Resgataram as situações e implicações dessa aprovação (aptidão na execução das metas no plano de trabalho e possível mudança na diretoria). A gestão do CEPA compreende que as ações passadas são importantes para pensar o presente e o futuro da instituição, por isso o registro foi uma das inquietações que mais influenciou para criação do *software*.

Se não vivenciado alguma situação problema semelhante, como proceder? Pode-se aplicar os diferentes tipos de conhecimento já revelados em outras ações e adaptá-las para solucionar o problema inédito. Por exemplo, o CEPA participou de um edital guarda-chuva<sup>4</sup> pela primeira vez e não tomou conhecimento que seria a organização celebrante. Diante de tal situação, refletiu-se a necessidade de buscar outros conhecimentos para construir oficialmente um argumento apropriado para resguardar a decisão da instituição em não celebrar o convênio.

Schön (2000) associa o domínio de uma ação a uma tendência de repetição irrefletida da mesma (que pode gerar erros decorrentes de uma atitude acrítica), e para evitar isso ressalta a importância de uma atitude de reflexão-na-ação, ou seja, de uma

---

<sup>4</sup> Após o MROSC passou a ser possível a atuação em rede, composta por duas ou mais OSC, sob a responsabilidade da organização celebrante através termo de fomento ou de colaboração.

prática mais reflexiva. A nova tecnologia da informação e comunicação no CEPA também poderá vir a ser útil se usada de maneira cautelosa com as reflexões.

Uma vez solucionado um problema de gestão na instituição, o registro de como essa solução se deu torna-se fonte para a sustentabilidade da organização. O modo como foi desenvolvido a capacidade de solucionar os casos problemáticos, possibilita que as pessoas tenham um pensamento e uma atitude mais condizente com a prática institucional. Quando a prática de refletir a ação partir do modo próprio de gestão construído pelas experiências, possivelmente haverá uma diminuição de erros nas atuais situações, e a memória poderá ajudar a minimizar falhas e construir melhores resultados.

A decisão imediatista dificulta a discussão de informações, não se tem tempo para analisar e recordar de práticas anteriores. A falta de gerenciamento do tempo pode levar a resultados pouco refletidos por preocupação em resolver o problema posto naquele momento, impedem uma análise aprofundada das decisões que já foram tomadas. Sendo assim, a responsabilidade de algum erro pode recair sobre uma determinada pessoa, por ter que dispensar de assumir uma postura mais reflexiva que poderia contribuir para uma sinergia entre setores.

## **4.2 Corresponsabilidade**

Nota-se na entidade as especificidades das funções de cada membro, o que não impede que todos se envolvam com outras atividades. Examinada a ação conjunta nos projetos sociais, percebe-se que há um esforço dos/as educadores/as em alcançar os objetivos coletivamente.

Corresponsabilidade pode ser entendida como ajudar a potencializar o trabalho do outro, contribuir para um impacto positivo na ação da outra pessoa. Quando tratado de alguma situação no projeto da educação infantil, não é só responsabilidade do/a pedagogo/a que acompanha essa atividade, se tem condições, os demais podem contribuir com alguma orientação. Um caso que chamou a atenção na instituição foi de um egresso que solicitou cumprir uma medida socioeducativa. Levada a proposta para a equipe gestora, uma das pedagogas defendeu que, dependendo das situações, o CEPA pode acolher jovens sob tal medida. Muito embora tal posição tenha sido aprovada pela

diretoria, na prática o egresso ficou sob orientação daquela pedagoga, como se apenas ela tivesse a responsabilidade de monitorar as atividades dele.

No momento em que um profissional sugere ou promove uma prática na organização, o compromisso em levá-la a diante não implica que estará somente sob sua responsabilidade. Se a decisão foi aceita, possivelmente houve uma reflexão coletiva. Essa confiança em propor alguma prática foi fruto de uma construção anterior, talvez por identificar abertura para falar ou sentir segurança de que não se trabalha só. Além disso, proposições como aquela podem estimular a inovação entre os profissionais da instituição.

A corresponsabilidade dá oportunidade de se relacionar com o trabalho do outro e de entender o outro lado. Por exemplo, na ocasião de alguém se ausentar, os demais precisam realizar a atividade que compete a essa pessoa. Normalmente há uma impulsividade em opinar na prática do outro afim de melhorias, mas é necessário deixar claro que a sugestão não é uma crítica à pessoa, e sim ao modo de fazer, considerando-o coletivo. Nesse contexto, parece ser importante perceber se naquele momento a pessoa está disposta a ouvir tais sugestões.

Uma avaliação, uma solução ou um problema não deve ser analisado individualmente, pois “o que constitui a solução de um problema, depende das expectativas que os grupos de pessoas criaram em função de sua educação, seu treinamento profissional e seu meio cultural” (CHOO, 2003, p. 119). Ou seja, levar em consideração a expectativa coletiva para agir nas situações. Uma das falas dos/as entrevistados/as ilustra esse ponto: “é importante à gente partilhar o que a gente fez e o que não deu certo, para que a gente melhore e possa avaliar”.

O *software* de informação e comunicação problematizará uma questão que já emergiu em outro instrumento utilizado na organização (uma planilha de Excel para atualização dos dados de educandos/as): “precisa ser alimentado praticamente todos os dias, então a gente precisa de pessoas pra fazer” (entrevistado/a 4). Isto é, quem vai alimentar o *software*?

A preocupação em executar os planos de ações de cada profissional pode inibir uma participação coletiva em alguns casos, talvez por achar que determinada ação não influenciará na sua atividade ou influenciará no tempo que podia ser dedicado a suas ações. Quando a planilha passou a ser utilizada na organização, provavelmente não houve uma apresentação coletiva da sua importância e/ou da sua disponibilização, e se

houve a apresentação, não foi repassada aos novos membros a necessidade de clareza no uso do instrumento, tendo em vista possíveis consultas futuras. Possivelmente ficou sob responsabilidade de um profissional, que quando junta com suas demais atividades, se sente sobrecarregado.

A corresponsabilidade é um termo que pode ser associado à inquietação dos profissionais que irão alimentar o *software*. De acordo com o que já foi apresentado, os/as entrevistados/as afirmam que a OSC tem uma equipe que tem competência para utilização desse tipo de instrumento e compromisso com a organização. Neste caso, pode-se dizer que cada membro ficará responsável por alimentar a solução tecnológica de acordo com sua função. O que demandará um comprometimento para responder por determinada informação que precisará ser incluída na TIC. Por exemplo, quem acompanha os planos de ações dos/as educadores/as ficará responsável por registrar a execução das metas no *software*.

A responsabilidade de alimentar a TIC exigirá uma mudança institucional em relação às novas práticas que serão desenvolvidas. Mas vai ser necessário um pensamento força nessa mudança, de que **minha ação influenciará no conhecimento do outro**. Não será exposta uma transparência dos acompanhamentos das atividades, se não tiver o compromisso de incluir informações que servirão para outros setores. Por exemplo, as metas realizadas na parte pedagógica não podem estar diferentes das metas realizadas no financeiro. Como dizer que gasta “x” para materiais permanentes, se nos relatórios pedagógicos não encontra o resultado da melhoria com a aquisição de tal item? Ou mesmo, como saber que a instituição tem condições de realizar uma capacitação dos educadores, se não tiver a rubrica de ajuda de custo atualizada? São questões como essas que vão demandar da equipe uma atenção e um cuidado maior em organizar os dados e as informações, bem como se preparar para possíveis adversidades que podem surgir no processo.

Novos modos de fazer imbuídos pela ideia de corresponsabilidade poderão vir a modificar o funcionamento da instituição. O pensamento “que não somos eternos na organização” (entrevistado/a 7) deve servir de motivação para tornar o *software* à ferramenta de trabalho e de histórico na entidade, isso dependerá de um esforço individual na ação coletiva.

### 4.3 Clima organizacional

Dado o cenário histórico no Brasil quando as OSC começaram a atuar mais expressivamente, por volta das décadas de 1970 e 1980 no contexto da ditadura militar, estas surgiram com os objetivos de lutar pela democracia e defender os direitos humanos (MACHADO, 2012). A união de pessoas em prol de um interesse comum e atuando em papéis que seriam em tese responsabilidade do Estado são traços característicos de muitas OSC. Normalmente nessas encontra-se um ambiente diferenciado de valorização das pessoas, satisfação no trabalho e envolvimento com a causa.

Cabe ressaltar que nem sempre esse clima harmonioso é encontrado nas OSC. Algumas tensões fragilizam sua estrutura, como: falta de motivação, conflitos interpessoais, desgaste emocional, entre outros. Um dos desafios dos gestores nessas organizações é de encontrar soluções para minimizar ou evitar tensões que interfiram no ambiente organizacional. O CEPA se propõe a ser um espaço de diálogo, no qual a conversa tende a ser um instrumento para resolução dos conflitos, entretanto não é isso que necessariamente acontece em todos os casos.

Possivelmente haverá estranheza nos primeiros contatos com o *software*, uma insegurança na inserção das informações e até resistência por parte de alguns membros na adaptação da ferramenta. O uso de tecnologias nas organizações, em especial as OSC, não pode ser considerado como “ter que se adequar”. Uma resistência pode ser desenvolvida no momento em que se utiliza tal expressão. O ato de resistir pode impedir abertura para a aceitação de uma novidade, o fator humano é sempre o mais delicado na implementação de uma TIC, que pode ser considerado por alguns uma ferramenta controladora. Nas entrevistas umas das falas chama atenção no que pode vir a ser um fator de resistência: “contribuir com o *software* sem que interfira no que a gente já vem fazendo” (entrevistado/a 1). Por um lado, a afirmação pode ser uma preocupação em não atrapalhar o andamento das atividades que já vem acontecendo, mas por outro, pode ser uma resistência a mais uma atribuição. Será inevitável que o manuseio do sistema seja mais uma atribuição para a equipe e vai interferir no modo de fazer. Por exemplo, se a movimentação dos projetos aprovados era anexada apenas nas pastas, também serão registradas no *software*. Ou, se as realizações das metas só constam nos relatórios pedagógicos, vão também precisar ser sinalizadas na nova TIC.

O “trabalho de conquista” que pode favorecer a implementação já está sendo intencionado através do envolvimento das pessoas nos processos de construção do *software*. As ações previstas podem viabilizar mais segurança e uma motivação a equipe, que são elas: 1) a presença do programador na organização para um roda de conversa, a fim de compreender melhor os anseios de cada profissional; 2) o treinamento de como utilizar a ferramenta e as particularidades da TIC e; 3) os encontros para avaliação de resultados.

O possível fator mais influenciador na efetividade da tecnologia é se a equipe está interessada nessa ferramenta. Se não houver a sensibilidade que o sistema vai ajudar na sustentabilidade da organização e nas práticas profissionais, pode vir a ter “mais um projeto engavetado” (entrevistado/a 5).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação de um *software* para o CEPA foi à alternativa escolhida para aprimorar o gerenciamento da informação e da comunicação na entidade, bem como uma maior transparência, um cuidado com a memória organizacional e permitir um melhor acompanhamento das atividades e projetos, visando evitar futuros danos para a organização. Observei que nesse contexto será necessário à organização assumir algumas posturas para não comprometer a efetividade da ferramenta.

Algumas problemáticas foram apresentadas como possíveis entraves que o *software* poderá enfrentar na sua execução. Para tanto, talvez o conjunto dessas problemáticas possa vir a ser minimizado caso a implantação do *software* seja bem sucedida.

Como possível integrador da comunicação na organização, o *software* estará envolvido com as práticas já existentes e formará novos procedimentos, podendo apoiar o crescimento organizacional. Observa-se que, com a utilização da tecnologia, o CEPA poderá vir a atender as demandas desta natureza mais profissionalmente, partindo do entendimento da profissionalização como adequação mínima das estratégias de planejamento e do profissionalismo dos membros envolvidos (MELO, 2013).

A inserção das informações na solução tecnológica será mais uma atribuição para cada profissional no CEPA e pode concorrer com as outras atividades que ele desempenha. Porém, um bom gerenciamento de tempo poderá propiciar que as atividades sejam atualizadas no sistema periodicamente, sem que as demais sejam fragilizadas. No CEPA, esse gerenciamento do tempo pode ser um modo para criar melhores condições de trabalho, auxiliando os profissionais da gestão no cumprimento das atividades dentro dos prazos e com menos riscos de falhas.

Geralmente as TIC, quando implementada em uma organização, geram desconforto inicial na rotina, mas as dimensões humanas aqui analisadas pode servir para o CEPA compreender de que forma o comportamento humano poderá viabilizar a efetividade do *software*. O alcance da corresponsabilidade poderá propiciar um melhor clima tanto nas relações interpessoais quanto nas atividades que estão sendo desenvolvidas. O desempenho da TIC pode surgir como uma avaliação e diagnóstico do modo de gestão, envolvendo as informações, as práticas e a participação coletiva. Além

disso, a qualidade na fluidez das informações pode possibilitar à equipe gestora enxergar todo o cenário da instituição.

Por fim, como sugestão para futuras pesquisas indico analisar como a utilização de TIC para automatização da gestão influencia positivamente ou negativamente na profissionalização das OSC, dando ênfase nas pessoas e nos processos administrativos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. S. **Gestão da informação no terceiro setor: o caso do projeto Garotada Solidária desenvolvido pela organização não-governamental Amazona**. Dissertação (Mestrado em ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013. Disponível em: < <http://tede.biblioteca.ufpb.br/handle/tede/3935> >. Acesso em: 13/01/2018.

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: **Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. Disponível em: < <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAflzYAI/choo-chun-wei-a-organizacao-conhecimento> >. Acesso em: 13/01/2018.

FIORINI, P. C; JABBOUR, C. J. C. **Análise do apoio dos sistemas de informação para as práticas de gestão ambiental em empresas com ISSO 14001** - estudo de múltiplos casos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.19, n.1, p. 51-74, jan./mar. 2014. Disponível em: < <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/110257> >. Acesso em: 07/05/2018.

MACHADO, A. M. B. **O percurso histórico das ONGs no Brasil: Perspectivas e desafios no campo da Educação Popular**. IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas “História, Sociedade e Educação no Brasil”. Universidade Federal da Paraíba, 2012. Disponível em: < [http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer\\_histedbr/seminario/seminario9/PDFs/5.05.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario9/PDFs/5.05.pdf) >. Acesso em: 19/06/2018.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 8 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MELO, M. **Profissionalização nas Organizações Não-Governamentais**. Tese (Doutorado em sociologia) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013. Disponível em: < <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11802> >. Acesso em: 06/12/2017.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de Ongs: Principais Funções Gerenciais**. 11 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

SÁ, M; TABOSA, C; ARAUJO, R; MORAIS, W. **Desafios recentes à gestão de uma ONG Agrestina**: o caso do Centro de Educação Popular Assunção (CEPA) sob diversos olhares. X Encontro Nacional de Pesquisadores da Gestão Social-ENAPEGS. Universidade Federal do Cariri, Juazeiro do Norte, 2018.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: ArtMed, 2000.

## APÊNDICE A - MINHA ATUAÇÃO E EXPERIÊNCIA

A proposta de estagiar no CEPA chegou através do professor Marcio Sá, após uma seleção, eu e outro estudante, decidimos permanecer na organização dividindo uma bolsa de estágio. Seguimos um cronograma de atividades como: suporte na elaboração de projetos, auxílio no setor financeiro, sugestões sistemáticas para melhorias administrativas e captação de recursos. Durante o estágio foi surgindo o interesse de realizar o trabalho de conclusão de curso na instituição. Fui construindo a discussão a partir das experiências vivenciadas na organização e nas orientações com o professor Marcio Sá. Algumas práticas problemáticas recorrentes na gestão do CEPA foram me atraindo como objeto de pesquisa, como a lacuna na sistematização dos dados e memória organizacional. Além da dificuldade de localizar documentos construídos coletivamente, em alguns casos os encontrados divergem-se da versão final. Pode-se perceber que as práticas problemáticas mencionadas estão relacionadas à comunicação interna e ao gerenciamento de informações.

No decorrer do estágio, observei uma carência de um instrumento que registrasse e detalhasse os encaminhamentos administrativos no setor financeiro, e que ao mesmo tempo permitisse melhor acesso dos demais membros da direção da instituição. Naquele momento, foi pensada como alternativa a criação de um caderno de registro, separado por projetos, contendo as planilhas de cada plano de trabalho<sup>5</sup> e os encaminhamentos realizados em cada um deles. Foi aceito pela equipe, contudo ficou em meu compromisso de alimentá-lo, o que fragilizou, pois nem sempre estava inteirada dos andamentos dos projetos, podendo deixar de registrar informações.

Sugeri uma nova alternativa, um sistema de informação computadorizado e *online*. Alguns pontos foram levantados, dentre eles a preocupação da recuperação dos dados, pois as informações não podiam ‘se perder’ nas plataformas *online*. Pensou-se na possibilidade de construir um *software* a partir das necessidades de cada setor. Firmou-se a proposta que com a rentabilidade de um recurso financeiro, seria desenvolvido a TIC de comunicação e informação interna.

---

<sup>5</sup> Plano de trabalho em OSC é um documento que descreve o que pretende ser realizado e os custos com algum projeto social financiado na instituição.