

10, 11 e 12 de novembro de 2025

**POLITÉCNICO DO PORTO / ISCAP**  
PORTO - PORTUGAL

---

## **IMPACTOS NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO: Pandemia de COVID-19 e os Incidentes Críticos em duas Universidades Lusófonas**

---

**Rita De Cássia Silva dos Santos, Universidade Estadual Paulista UNESP,**

<https://orcid.org/0000-0002-7647-1066>, rcs.santos@unesp.br

**Tamara De Souza Brandão Guaraldo, Universidade Estadual Paulista UNESP,**

<https://orcid.org/0000-0001-7925-2021>, tamara.guaraldo@unesp.br

**Glória Bastos, Universidade Aberta, LEAD,**

<https://orcid.org/0000-0002-1432-225X>, gloria.bastos@uab.pt

### **Eixo: Gestão da Informação e do Conhecimento**

#### **1 Introdução**

A pandemia de COVID-19 impôs desafios sem precedentes às instituições de ensino superior, provocando a interrupção abrupta de atividades presenciais e a exigência de adaptação acelerada às tecnologias digitais. Nesse cenário, a gestão da informação assumiu um papel estratégico, tornando-se elemento central para garantir a continuidade das atividades académicas, administrativas e de suporte aos utilizadores. Este estudo investiga os impactos dessa transição forçada a partir de incidentes críticos identificados em duas universidades públicas lusófonas: a Universidade Estadual Paulista (UNESP), no Brasil, e a Universidade Aberta (UAb), em Portugal.

A investigação foca-se na análise da gestão da informação durante o período de maior isolamento social, entre 2020 e 2022, com base na perspectiva dos gestores responsáveis pelos sistemas institucionais de informação das duas universidades. Para compreender as mudanças provocadas pela pandemia, adopta-se como estrutura analítica a tríade Pessoas, Processos e Tecnologias, conceito amplamente consolidado na literatura da Ciência da Informação. Esta abordagem permite

identificar não apenas as alterações operacionais, mas também os impactos sobre a cultura institucional, os fluxos de trabalho e o funcionamento dos sistemas informacionais que suportam as atividades universitárias.

A UNESP, tradicionalmente estruturada em modelo presencial, viu-se forçada a migrar de forma súbita para o ambiente digital, exigindo a reformulação de rotinas administrativas, pedagógicas e de comunicação. Já a UAb, referência internacional em educação a distância, enfrentou desafios distintos: apesar de operar há décadas com tecnologias digitais, precisou intensificar o suporte aos utilizadores, ampliar a gestão emocional das equipas e fortalecer práticas institucionais em resposta ao aumento da procura por seus serviços e colaborações com outras instituições. A comparação entre as duas realidades, embora não se configure como um estudo comparativo tradicional, possibilita identificar padrões, contrastes e boas práticas emergentes no contexto lusófono.

A técnica de investigação utilizada foi a dos incidentes críticos (Flanagan, 1973), aplicada na fase qualitativa da pesquisa. Trata-se de uma metodologia que permite recolher experiências significativas directamente a partir do relato dos gestores, considerando

episódios concretos que impactaram a gestão da informação em cada instituição durante o confinamento. Foram realizadas entrevistas com três gestores de cada universidade, totalizando seis participantes que, em suas funções, atuaram como mediadores entre os sistemas informacionais e os utilizadores finais: docentes, estudantes e servidores técnico-administrativos.

Como base teórica, enfatiza-se a gestão estratégica da informação, ancorada nos contributos fundamentais de autores como Choo (2003), Davenport e Prusak (1998), Laudon e Laudon (2007) e Turban et al. (2010). Estes autores destacam que uma gestão eficaz da informação depende fortemente da complementaridade entre Pessoas, Processos e Tecnologias, especialmente em contextos de disruptão organizacional. Durante a pandemia, essa tríade revelou-se determinante para garantir a resiliência institucional, exigindo respostas rápidas, flexíveis e integradas, particularmente no que diz respeito à estrutura e utilização de sistemas institucionais de informação.

A relevância desta investigação reside na sua capacidade de produzir conhecimento aplicável à realidade de instituições públicas de ensino superior, em diferentes graus de maturidade digital. Ao adoptar uma abordagem aplicada, centrada na experiência dos gestores e no funcionamento dos sistemas informacionais, o estudo contribui para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais robustas, capazes de enfrentar futuras crises com maior preparação e alinhamento institucional.

Adicionalmente, os resultados alinham-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial com o ODS 4, que defende uma educação inclusiva e de qualidade, e com o ODS 9, que enfatiza a inovação e a resiliência das infraestruturas. As aprendizagens extraídas dos incidentes críticos relatados oferecem pistas para a formulação de políticas mais eficazes relacionadas à gestão estratégica da informação, ao investimento em tecnologias institucionais adequadas e ao fortalecimento

dos processos internos de comunicação e tomada de decisão nas universidades.

A escolha das universidades baseia-se não apenas na sua diversidade estrutural, mas também na possibilidade de observar como contextos institucionais distintos responderam a um mesmo fenómeno global. Essa abordagem permite identificar elementos comuns às instituições públicas de países lusófonos e reforça a importância da troca de experiências internacionais na gestão académica contemporânea.

Neste contexto, o objetivo geral desta investigação consiste em analisar os impactos provocados pela pandemia de COVID-19 na gestão da informação de duas universidades públicas lusófonas, por meio da técnica dos incidentes críticos. Especificamente, pretende-se: (1) identificar incidentes críticos relacionados aos sistemas institucionais de informação durante o período de isolamento social; (2) analisar como tais incidentes impactaram os fluxos informacionais, processos administrativos e académicos, e as práticas institucionais das universidades; (3) compreender as estratégias adotadas pelos gestores para superar tais incidentes; e (4) propor recomendações que possam subsidiar futuras ações institucionais relacionadas à gestão estratégica da informação em contextos de crise.

Em síntese, este artigo apresenta uma análise aprofundada dos impactos da pandemia na gestão da informação em duas universidades públicas lusófonas, a partir de um corpus empírico robusto e de referenciais teóricos consolidados. Ao investigar os episódios críticos vivenciados pelos gestores da UNESP e da UAb, oferece uma leitura estruturada sobre os desafios enfrentados, as respostas adotadas e as transformações institucionais que se revelaram necessárias para garantir a continuidade e a qualidade dos serviços universitários em tempos de crise.

## **2 Referencial Teórico**

---

A pandemia de COVID-19 provocou uma transformação abrupta e profunda nos modos

de funcionamento das instituições universitárias, especialmente no que se refere à circulação, gestão e uso da informação. Nesse contexto, a gestão da informação revelou-se não apenas uma função operacional, mas sobretudo uma competência estratégica essencial para assegurar a continuidade dos processos organizacionais durante situações de crise.

Para compreender como os gestores universitários enfrentaram tais desafios, este estudo ancora-se em referenciais teóricos consolidados sobre a gestão estratégica da informação, sistemas de informação institucionais, e na abordagem analítica da tríade Pessoas, Processos e Tecnologias (PPT). A articulação desses elementos teóricos proporciona uma base coerente e robusta, alinhada ao eixo temático "Gestão da Informação e do Conhecimento" do evento, permitindo interpretar com rigor científico os episódios críticos relatados pelos gestores das universidades investigadas.

Inicialmente, parte-se da definição de gestão da informação em contextos institucionais, destacando seu caráter integrado e estratégico na articulação entre dimensões humanas, processuais e tecnológicas. Em seguida, apresenta-se a tríade Pessoas, Processos e Tecnologias como eixo estruturante da análise dos dados empíricos recolhidos. Posteriormente, abordam-se os sistemas de informação, enfatizando seu papel central na mediação entre dados institucionais, utilizadores e tomada de decisões em períodos críticos. Por fim, descreve-se a técnica dos incidentes críticos, escolhida como base metodológica desta investigação qualitativa..

## **2.1 Gestão da informação em contextos institucionais**

---

A gestão da informação, enquanto área de estudo e prática organizacional, tem como premissa a ideia de que a informação é um recurso estratégico que sustenta a tomada de decisões, a aprendizagem institucional e a inovação. Autores como Davenport e Prusak (1998), Choo (2003) e Laudon e Laudon (2007)

apontam que a informação não se limita a dados organizados, mas constitui um ativo que, quando devidamente gerido, gera valor, reduz incertezas e promove ações mais eficazes. Neste sentido, a gestão da informação ultrapassa o domínio técnico da organização de documentos e sistemas, envolvendo processos de mediação, interpretação e aplicação contextualizada.

No contexto universitário, a gestão da informação adquire características particulares, dada a multiplicidade de atores (gestores, docentes, estudantes, técnicos) e a diversidade de fluxos informacionais, que vão desde o planejamento institucional até as práticas pedagógicas e de extensão. Como argumenta Choo (2003), gerir informação é gerir sentido. Essa perspectiva é particularmente relevante em períodos de crise, nos quais as instituições precisam reorganizar rapidamente os seus canais de comunicação, sistemas de suporte e processos internos. Durante a pandemia, a gestão da informação tornou-se elemento-chave para garantir a continuidade das atividades, exigindo respostas ágeis e articuladas entre diferentes setores.

A informação, neste contexto, deve ser compreendida como fenômeno social, cultural e técnico, que implica interações humanas, estruturação de dados e definição de protocolos organizacionais. Segundo Alavi e Leidner (2001), a informação não é apenas um input para a ação, mas um elemento estruturante do próprio comportamento organizacional. Assim, pensar a gestão da informação em tempos de crise requer uma abordagem que reconheça a complexidade dos ambientes institucionais, bem como a interdependência entre os sujeitos e os sistemas de informação que os suportam.

Nesse cenário, a relação entre informação e conhecimento torna-se central. Choo (2003) destaca que as informações constituem a base para a construção do conhecimento necessário à tomada de decisão. Mesmo quando um indivíduo utiliza sua experiência e aprendizados prévios, é a informação disponível – proveniente de fontes diversas,

como websites, jornais ou relatórios – que fundamenta sua ação. Tal como afirma o autor, a construção de conhecimento ocorre por meio de aprendizado contínuo, sendo essencial que as instituições incentivem competências informacionais que permitam aos usuários interpretar, apropriar-se e utilizar a informação de forma crítica e ética.

A Association of College & Research Libraries (ACRL, 2016) ressalta que o uso da informação deve estar vinculado à criação de novos conhecimentos e à participação em comunidades de aprendizagem, com uma compreensão clara de como a informação é produzida e valorizada. Haider e Sundin (2022, p. 58), por sua vez, sublinham a importância de literacias voltadas à infraestrutura corporativa em rede, diante da volatilidade informacional que caracteriza a sociedade contemporânea.

Dessa forma, gerir a informação implica, também, compreender seus efeitos sobre os processos cognitivos e sociais de aprendizagem institucional. A informação apropriada precisa ser compreendida, reinterpretada e conectada a outras estruturas cognitivas já existentes. Como observa Choo (2003), isso exige mediação humana e um ambiente de aprendizagem constante. O conhecimento, neste sentido, não é mera acumulação de dados, mas a capacidade de transformar informação em ação com base em contextos interpretativos e reflexivos.

Valentim (2010) aprofunda essa concepção ao afirmar que o conhecimento é gerado por um sujeito cognoscente, isto é, alguém capaz de apropriar-se criticamente das informações disponíveis e transformá-las em saber. Esse processo é singular, baseado em estruturas cognitivas e experiências prévias, mas torna-se coletivo na medida em que o conhecimento é socializado. Em ambientes organizacionais, esse ciclo é contínuo: o conhecimento individual alimenta o coletivo e, reciprocamente, é alimentado por ele, em uma espiral de construção e reconstrução permanente.

A gestão da informação, nos termos aqui tratados, não se limita a uma função isolada,

mas manifesta-se na intersecção entre as práticas humanas, os fluxos institucionais e os recursos tecnológicos disponíveis. Essa intersecção é sistematizada na literatura através da tríade Pessoas, Processos e Tecnologias, que será explorada a seguir como eixo estruturante da análise dos incidentes críticos relatados pelos gestores.

## **2.2 A tríade Pessoas, Processos e Tecnologias**

A compreensão da gestão da informação nas organizações contemporâneas requer uma abordagem sistémica que considere simultaneamente os factores humanos, os fluxos organizacionais e os recursos tecnológicos. Neste sentido, a tríade Pessoas, Processos e Tecnologias (PPT) constitui uma estrutura conceptual que permite analisar, de forma integrada, os elementos centrais da ação informacional. Segundo Belluzzo (2017), a gestão da informação deve ser entendida como atividade complexa, estruturada na articulação dinâmica entre sujeitos, procedimentos institucionais e suportes técnicos. Essa perspectiva é reforçada por Choo (2003), ao afirmar que gerir informação é, essencialmente, gerir sentido no interior de sistemas sociais em constante transformação.

A dimensão “Pessoas” refere-se aos indivíduos que lidam com a informação no quotidiano organizacional. São os actores institucionais, como gestores, docentes, técnicos e estudantes, que produzem, interpretam e aplicam informação no processo de tomada de decisão. Durante a pandemia de COVID-19, os sujeitos institucionais foram desafiados a actuar em contextos marcados pela instabilidade, o que exigiu competências específicas, adaptação ágil e elevada autonomia funcional. Como observado nesta investigação, muitos dos incidentes relatados envolveram precisamente a capacidade de resposta humana diante da incerteza.

A componente “Processos” compreende os fluxos institucionais que estruturam as actividades das organizações. Incluem os procedimentos operacionais, os canais de comunicação, os circuitos de decisão e os

mecanismos formais e informais de coordenação. Alavi e Leidner (2001) destacam que os processos organizacionais não são apenas estruturas administrativas, mas formas de expressão do conhecimento tácito e da inteligência colectiva. A pandemia obrigou as universidades a reconfigurarem rapidamente os seus fluxos de trabalho, evidenciando tanto lacunas quanto potencialidades nos seus modelos operacionais. A análise dos incidentes críticos revelou que, em diversos casos, o redesenho dos processos institucionais foi condição necessária para a continuidade das actividades essenciais.

Já a dimensão “Tecnologias” abrange os sistemas, plataformas e dispositivos utilizados para captar, armazenar, transmitir e transformar a informação. Para Laudon e Laudon (2007), os sistemas de informação devem ser compreendidos como sistemas sociotécnicos, ou seja, conjuntos integrados de tecnologia, pessoas e processos organizacionais que actuam em conjunto para produzir resultados. No contexto estudado, a presença ou ausência de infraestrutura tecnológica adequada foi um dos factores determinantes para o sucesso das estratégias institucionais. No entanto, como enfatizado por Belluzzo (2011), o investimento em tecnologias, por si só, não garante eficácia se não houver alinhamento com os processos e desenvolvimento das competências humanas necessárias ao seu uso.

A interdependência entre os três elementos da tríade é fundamental para a eficácia da gestão informacional. No caso das universidades analisadas, os incidentes críticos mais relevantes ocorreram precisamente nos pontos de ruptura entre estas três dimensões, como falhas de comunicação entre sectores, desajustes nos sistemas digitais ou ausência de protocolos claros de acção. A abordagem PPT, portanto, não apenas orienta o referencial teórico deste estudo, mas serve também como instrumento metodológico para a análise dos dados empíricos recolhidos.

Essa compreensão integrada da gestão da informação, centrada na tríade Pessoas, Processos e Tecnologias, permite uma

transição coerente para a discussão dos sistemas de informação, que serão abordados a seguir como infraestruturas essenciais ao funcionamento institucional em tempos de crise.

### **2.3 Sistemas de Informação em contextos institucionais**

---

No contexto da gestão da informação em ambientes universitários, os sistemas de informação representam a infraestrutura essencial para a organização, armazenamento, circulação e recuperação de dados institucionais. Tais sistemas não se limitam a dispositivos tecnológicos, mas constituem estruturas organizacionais que articulam tecnologia, processos e sujeitos, formando a base operacional e estratégica para o funcionamento das instituições. A sua relevância tornou-se ainda mais evidente durante o período pandémico, em que a virtualização das atividades académicas e administrativas exigiu respostas rápidas e sustentadas por meios digitais.

De acordo com Laudon e Laudon (2007), todo sistema, utilizando ou não recursos de tecnologia da informação, que manipula dados e gera informação pode ser genericamente denominado sistema de informação. O termo “sistemas de informação” refere-se, portanto, a qualquer configuração, automatizada ou não, que envolva pessoas, métodos organizados, máquinas e processos para coletar, processar, transmitir e disseminar dados relevantes aos usuários. Nesse sentido, os sistemas de informação não funcionam isoladamente, mas integram um ecossistema mais amplo que os envolve institucionalmente e influencia tanto sua forma quanto sua eficácia.

A concepção sistêmica desses sistemas é também destacada por Capra (1982), ao apontar que organizações devem ser compreendidas como totalidades integradas. Para o autor, sua natureza é dinâmica, marcada por estruturas interdependentes e flexíveis que emergem das relações entre os seus componentes. Sob essa ótica, a gestão da informação está diretamente vinculada ao

modo como os sistemas são planejados e implementados. Quanto mais coerente for essa concepção sistêmica, mais eficiente e eficaz será o funcionamento do sistema como apoio aos processos organizacionais.

O caráter sociotécnico dos sistemas também é sublinhado por Laudon e Laudon (2007), ao afirmarem que tais sistemas implicam transformações simultâneas em fluxos de trabalho, papéis desempenhados pelos indivíduos e cultura organizacional. Isso indica que a implementação de um sistema de informação deve ser entendida não apenas como aquisição tecnológica, mas como um processo institucional que envolve adaptações culturais e operacionais significativas. A eficácia da gestão da informação, neste caso, depende diretamente da articulação entre a cultura organizacional, os processos informacionais e as competências dos seus agentes.

Chiavenato (2008) complementa esse entendimento ao destacar que a necessidade dos sistemas de informação nas organizações surgiu em resposta ao crescente volume de dados e à complexidade das decisões gerenciais. Os sistemas, nesse caso, oferecem suporte analítico ao planejamento, controle e organização, ao permitirem uma visão integrada da realidade organizacional. Quando estruturados adequadamente, os sistemas são capazes de transformar dados brutos em informações úteis, assegurando vantagem competitiva por meio de decisões mais rápidas e fundamentadas.

Contudo, como também observa Belluzzo (2017), a eficácia de um sistema de informação não reside apenas em sua robustez tecnológica, mas em sua capacidade de se integrar ao quotidiano institucional e responder às necessidades reais dos seus utilizadores. A ausência de políticas de interoperabilidade, aliada à fragmentação dos sistemas implantados por diferentes setores, pode gerar ruídos informacionais, retrabalho e sobrecarga de mediação. Em ambientes universitários, isso é especialmente crítico, dada a multiplicidade de actores e de usos informacionais envolvidos.

Padoveze (2009) observa que os sistemas informatizados, além de favorecerem a descentralização e integração da informação, também promovem uma visão horizontal das organizações, em contraste com a verticalização tradicional. Isso permite ampliar a transparência dos processos e distribuir responsabilidades decisórias com maior equidade, desde que o sistema tenha sido planejado com foco nos fluxos reais de trabalho e não apenas na hierarquia formal. No caso das universidades, isso se aplica, por exemplo, aos sistemas de gestão acadêmica, ambientes virtuais de aprendizagem, plataformas bibliográficas e sistemas de comunicação interna.

Para que tais sistemas sejam eficazes, é imprescindível considerar os recursos disponíveis (hardware, software, dados, recursos humanos), o ambiente em que estão inseridos e os objetivos institucionais a que se propõem. Como assinala Corrêa (1998), um bom sistema deve estar apto a reconhecer o estado atual de uma organização e orientar ações para atingir um estado futuro desejado, por meio de mecanismos de coleta, processamento e retroalimentação. Essa dimensão teleológica da informação, isto é, orientada por objetivos, reforça a importância de que os sistemas sejam permanentemente avaliados e adaptados ao contexto em que operam.

Nesse sentido, a Ciência da Informação oferece um aporte fundamental, ao compreender a informação não apenas como dado processado, mas como mediação simbólica e estratégica da ação organizacional. Belluzzo (2017) propõe que a construção de um sistema deve partir de uma visão crítica do uso da informação e considerar aspectos sociais, éticos, legais e culturais. Um sistema de informação que não reconhece os múltiplos significados da informação corre o risco de automatizar processos ineficientes ou, pior ainda, ampliar desigualdades internas de acesso e uso da informação.

A contribuição de O'Brien (2004) reforça a ideia de que os sistemas de informação, quando bem concebidos, oferecem suporte à

organização como um todo, ao fornecer dados seguros e em tempo hábil para a tomada de decisão. Esses sistemas integram diferentes subsistemas que, visualizados de forma coordenada, constituem um ambiente informacional coeso. Em universidades, isso pode significar, por exemplo, integrar dados da secretaria académica com o sistema de bibliotecas, os ambientes virtuais de aprendizagem e os sistemas de avaliação institucional, garantindo que docentes, estudantes e técnicos tenham acesso a informações coerentes e úteis.

A própria estrutura de um sistema institucional deve contemplar três dimensões interligadas, conforme Laudon e Laudon (2007): a organizacional (relativa aos fluxos, metas e políticas da instituição), a humana (relacionada aos utilizadores que inserem e consomem informação) e a tecnológica (referente aos dispositivos, softwares e bases de dados). Ignorar qualquer uma dessas dimensões compromete a funcionalidade do sistema e a gestão da informação como um todo.

Além disso, a integração entre os sistemas é vista como um elemento essencial para o êxito da gestão institucional. Sistemas fragmentados, implantados por setores independentes, sem diretrizes comuns de interoperabilidade, frequentemente geram retrabalho, dados duplicados ou inconsistentes e, por vezes, perda de informação crítica. Como observa Matos (2010), a principal vantagem dos SI bem integrados é a capacidade de garantir maior velocidade na obtenção de dados e maior confiabilidade das informações produzidas. Essa confiabilidade é indispensável para a tomada de decisões estratégicas, especialmente em contextos de crise.

A agilidade, a clareza e a atualidade da informação disponibilizada pelos sistemas impactam diretamente a rotina das universidades e influenciam a forma como os actores institucionais lidam com a sobrecarga informacional. João (2012) aponta que a ausência de SI adequados leva à dependência de relatórios em papel e a processos manuais sujeitos a erros e atrasos. Em contraste, os SI automatizados, integrados e bem configurados

proporcionam ganhos significativos de eficiência, segurança e capacidade analítica.

Para que esses sistemas cumpram seu papel, é necessário que sejam precedidos por uma gestão informacional consciente. Como destaca Bio (2008), o êxito do ciclo de planejamento, execução e avaliação institucional repousa em sistemas informacionais que respondam efetivamente às necessidades reais dos decisores. Por isso, não se trata apenas de adquirir sistemas tecnológicos, mas de envolver os diversos setores na sua construção e apropriação.

O papel dos sistemas de informação torna-se ainda mais crucial em momentos de transição ou de crise, como o vivenciado durante a pandemia de COVID-19. Nesses períodos, o acesso remoto, a interoperabilidade e a segurança da informação passam a ser fatores determinantes para garantir a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas. Além disso, como propõe Choo (2003), os sistemas de informação devem ser também mecanismos de produção de sentido, capazes de apoiar processos de interpretação e decisão que exigem mais do que processamento automático de dados: exigem mediação humana qualificada, intencionalidade e contexto.

Por fim, entende-se que a eficácia dos sistemas de informação institucionais reside na sua capacidade de promover, de forma contínua, a integração entre pessoas, processos e tecnologias. Ao facilitar essa articulação, os SI contribuem não apenas para a gestão da informação, mas para o fortalecimento das práticas colaborativas, o alinhamento estratégico institucional e a valorização do conhecimento coletivo. Nos próximos tópicos, essa compreensão será articulada à análise dos incidentes críticos identificados durante o período pandémico, com base na escuta qualificada de gestores universitários e na observação dos desafios enfrentados no uso concreto desses sistemas.

## 2.6 Técnica dos Incidentes Críticos (CIT) fundamentos e aplicação

---

A técnica dos incidentes críticos, ou Critical Incident Technique (CIT), é uma abordagem qualitativa que visa identificar, analisar e interpretar episódios considerados significativos na experiência de indivíduos em contextos organizacionais. A técnica foi originalmente desenvolvida por Flanagan (1973), no âmbito da psicologia aplicada à aviação militar, com o objectivo de estudar comportamentos associados ao desempenho eficaz ou ineficaz em tarefas específicas. Desde então, a CIT tem sido aplicada em diversas áreas, incluindo educação, saúde, gestão e ciência da informação, dada a sua capacidade de captar aspectos subtils, mas reveladores, da acção humana em situações concretas.

O fundamento central da técnica reside na recolha sistemática de descrições factuais de comportamentos observáveis em situações reais, reportadas por quem vivenciou directamente esses acontecimentos. Para que um episódio seja classificado como incidente crítico, é necessário que tenha provocado um efeito marcante, seja positivo ou negativo, sobre a realização de determinada tarefa ou objectivo. A técnica permite aceder a experiências ricas em significado, que frequentemente escapam a metodologias mais estruturadas ou padronizadas.

Os cinco passos definidos por Flanagan (1973) para aplicação da CIT constituem ainda hoje a referência principal para a sua utilização: (1) definição clara do objectivo da actividade a ser analisada; (2) desenvolvimento de critérios e procedimentos para a recolha dos incidentes; (3) recolha dos relatos críticos com base em entrevistas ou questionários abertos; (4) análise e categorização dos incidentes relatados; e (5) interpretação dos dados e apresentação dos resultados com foco na melhoria de processos ou compreensão do fenómeno estudado.

A principal vantagem da CIT é a sua orientação para a prática e para a experiência real dos sujeitos, o que permite a identificação de aspectos muitas vezes invisíveis nos dados

quantitativos ou nos relatos institucionais oficiais. A técnica oferece, assim, um retrato denso e contextualizado de como indivíduos percebem, interpretam e enfrentam eventos disruptivos ou decisivos no seu quotidiano profissional. Essa característica mostrou-se especialmente relevante no contexto da pandemia de COVID-19, que alterou de forma abrupta as dinâmicas institucionais, exigindo reacções imediatas, reorganização de rotinas e mobilização de competências nem sempre formalizadas.

Ao focar-se nos episódios considerados críticos pelos próprios participantes, a CIT permite revelar dimensões afectivas, cognitivas e relacionais da acção organizacional, bem como aspectos estruturais e tecnológicos. A análise dos incidentes pode, assim, contribuir para a identificação de padrões, fragilidades sistémicas, estratégias informais de resolução de problemas e oportunidades de melhoria, tanto no plano individual como colectivo.

Por ser uma técnica flexível, a CIT pode ser utilizada de forma isolada ou integrada em abordagens metodológicas mais amplas. Neste estudo, a técnica foi utilizada como etapa qualitativa inicial, com o intuito de recolher dados empíricos aprofundados que subsídiassem a construção dos instrumentos aplicados na fase quantitativa. A recolha dos incidentes deu-se por meio de entrevistas com gestores universitários envolvidos directamente na gestão da informação durante a pandemia, sendo os relatos posteriormente categorizados com base em critérios temáticos.

As descrições obtidas através da CIT possibilitaram não apenas compreender os desafios enfrentados pelos gestores, mas também revelar competências mobilizadas, redes de apoio informais, estratégias institucionais emergentes e lacunas nos sistemas informacionais. Esta abordagem foi particularmente eficaz para captar a complexidade das decisões tomadas em tempo real, sob condições de incerteza, e as formas como a informação foi gerida, partilhada e apropriada em situações críticas.

A CIT mostrou-se, portanto, uma ferramenta metodológica valiosa para alcançar os objectivos deste estudo, permitindo articular a dimensão vivencial dos sujeitos com os referenciais conceptuais da competência em informação e das competências digitais. A partir desta base, delineou-se o desenho metodológico completo da investigação, integrando diferentes instrumentos e técnicas, como será descrito na secção seguinte.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

---

Este estudo adopta uma abordagem qualitativa, com base na técnica dos incidentes críticos, para compreender os impactos da pandemia de COVID-19 na gestão da informação em duas universidades públicas lusófonas. A opção pela técnica dos incidentes críticos deve-se à sua adequação para identificar situações e acontecimentos relevantes experienciados pelos indivíduos (Byrne, 2001), apontando comportamentos significativos relacionados à resolução de problemas concretos em contextos organizacionais. Essa técnica permite recolher, a partir do relato dos participantes, episódios marcantes que exigiram acções diferenciadas, respostas inesperadas ou mudanças relevantes nas práticas institucionais.

A técnica dos incidentes críticos, originalmente proposta por Flanagan (1973), baseia-se na recolha sistemática de descrições factuais de eventos considerados relevantes e com efeitos significativos sobre a execução de determinada tarefa ou processo. Neste estudo, a técnica foi aplicada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores responsáveis pelos sistemas institucionais de informação nas universidades analisadas. O objectivo foi captar relatos que evidenciassem as dificuldades, as adaptações e as respostas institucionais no período de maior impacto da pandemia, com foco específico na gestão estratégica da informação e na utilização dos sistemas informacionais.

A recolha de dados foi efetuada através de entrevistas (Urquhart et al., 2003), com o objectivo de potenciar a profundidade dos

elementos recolhidos junto dos responsáveis pelos serviços ligados às diversas estruturas tecnológicas de suporte à gestão da informação.

Os participantes da pesquisa são gestores diretamente responsáveis pelos sistemas institucionais de informação das universidades estudadas. Estes participantes foram seleccionados com base na sua actuação directa nas áreas de gestão tecnológica e sistemas de informação, especialmente em posições que implicam mediação entre os sistemas institucionais e os utilizadores finais. Os critérios de inclusão envolveram experiência directa na gestão estratégica da informação antes e durante o isolamento social, bem como a disponibilidade para partilhar episódios significativos vividos nesse contexto. Em cada uma das universidades lusófonas foi conduzida uma série de entrevistas com três participantes, totalizando seis sujeitos envolvidos na investigação.

As entrevistas foram conduzidas de forma individual, com recurso a plataformas digitais, respeitando as normas éticas em vigor. Todos os participantes assinaram termos de consentimento livre e esclarecido, sendo garantido o anonimato das instituições e a confidencialidade das respostas. Os dados foram registados mediante autorização dos entrevistados e posteriormente transcritos integralmente para análise.

As entrevistas foram realizadas em janeiro de 2024; portanto, são entrevistas retrospectivas, nas quais os participantes revisitam situações vivenciadas anteriormente. O conceito de incidente crítico foi explicado previamente aos participantes.

A análise dos dados seguiu um procedimento interpretativo com base na categorização temática dos relatos. A codificação foi realizada a partir dos três domínios principais que estruturaram a investigação: Pessoas, Processos e Tecnologias. Esta categorização permitiu identificar padrões emergentes, estratégias adotadas e fragilidades percebidas pelos gestores em relação à gestão da informação e dos sistemas institucionais no

contexto pandémico. Os relatos foram organizados em torno de situações críticas, com atenção especial à forma como os gestores mobilizaram recursos humanos, processuais e tecnológicos.

As entrevistas centraram-se em episódios ocorridos no período de maior isolamento social, com atenção especial às mudanças estruturais e operacionais implementadas nos sistemas institucionais de informação, bem como às acções destinadas ao suporte administrativo e académico. Buscou-se compreender como os gestores identificaram os problemas, quais adaptações foram realizadas, quais resultados foram obtidos e em que medida essas mudanças se mantiveram no período posterior.

Ao focar na experiência directa dos gestores, a técnica dos incidentes críticos permitiu captar elementos que frequentemente não são visíveis em abordagens exclusivamente quantitativas. Os episódios relatados evidenciaram tanto os desafios quanto as soluções construídas em tempo real, permitindo compreender as dinâmicas de decisão, improvisação e reestruturação que caracterizaram o período analisado. Esta abordagem revelou-se eficaz para alcançar os objectivos do estudo, fornecendo uma base empírica sólida para a discussão dos resultados.

A seguir, apresenta-se o conjunto das perguntas utilizadas nas entrevistas realizadas com os gestores, que serviram de guião para a identificação dos incidentes críticos relacionados à gestão da informação nas universidades em análise.

Questões das entrevistas realizadas.

1. Quais foram os incidentes críticos vivenciados por você no período de maior isolamento social decorrente da pandemia de COVID-19, que impactaram seu trabalho junto ao SISTEMA em termos de gestão de informações?
2. Quais foram as necessidades de adaptações/ajustes nos sistemas de IM devido a cada incidente? Se possível, você pode descrever:

- a) Qual ajuste foi feito:
  - b) Qual a finalidade desta adaptação:
  - c) Qual resultado foi obtido:
3. Quais foram as acções de apoio neste período, visando atender às necessidades e fomentar a competência informacional e mediática na gestão da informação:
    - a) No trabalho administrativo?
    - b) No ensino/aprendizagem, para alunos e professores?
  4. O que foi adaptado durante o período de isolamento social em relação à gestão da informação e que continua a ser utilizado após esse período? Por qual motivo?
  5. Na sua opinião, qual foi a mudança que teve maior impacto na área de gestão da informação e por quê?

#### **4 Resultados**

---

Na sequência apresentam-se os resultados obtidos na investigação, organizados em duas partes: inicialmente os resultados da Universidade Aberta (UAb), seguida dos resultados da Universidade Estadual Paulista (UNESP). Cada subseção sintetiza os incidentes críticos identificados pelos gestores entrevistados, analisando-os segundo os domínios Pessoas, Processos e Tecnologias. Ao final de cada uma das subseções é apresentado um quadro comparativo, evidenciando a evolução dos processos institucionais antes, durante e após o período crítico da pandemia, facilitando a compreensão das transformações ocorridas.

##### **4.1 Síntese resultados UAb**

---

A Universidade Aberta (UAb), única instituição portuguesa pública dedicada exclusivamente ao ensino superior a distância, enfrentou durante o período de isolamento social provocado pela pandemia da COVID-19 desafios específicos relacionados à gestão da informação e à utilização estratégica dos sistemas institucionais de informação. Para compreender os impactos sentidos, foram entrevistados três gestores diretamente envolvidos na gestão tecnológica e informacional da instituição, permitindo uma análise detalhada dos principais incidentes

críticos e das estratégias adotadas para sua resolução.

### **Gestor 1**

O primeiro gestor entrevistado exerce a função técnica superior, assumindo responsabilidades diretas pela infraestrutura digital da universidade, com vasta experiência prévia na gestão dos sistemas internos e nas interações entre as equipas administrativas e tecnológicas. Durante o período crítico, destacou-se um incidente particularmente desafiador: a necessidade urgente de realizar uma transição completa das avaliações presenciais para um modelo totalmente digital.

Esse incidente colocou em evidência três desafios fundamentais: (1) a infraestrutura tecnológica existente, particularmente a plataforma Moodle, não estava otimizada para sustentar um grande volume de utilizadores simultâneos em avaliações síncronas; (2) inexistência de um mecanismo ágil para gerir e centralizar o calendário das avaliações; e (3) garantia da equidade e integridade das avaliações em ambiente totalmente digital, assegurando condições justas para todos os estudantes.

Para superar esses desafios, foram implementadas ações técnicas específicas, incluindo a ampliação substancial da capacidade dos servidores do Moodle, permitindo suporte simultâneo a até 2.000 utilizadores. Paralelamente, foi desenvolvido um sistema automatizado, baseado em scripts de linha de comando (CLI), para gestão centralizada dos calendários das provas através do recurso cron, garantindo a visualização automática dos conteúdos no momento exato dos exames. Essas soluções técnicas resultaram em uma operação mais fluida, consistente e equitativa durante todo o período crítico, permitindo uma adaptação eficaz das avaliações ao ambiente virtual.

### **Gestor 2**

O segundo gestor, chefe da Divisão de Serviços de Informática da UAb, com aproximadamente sete anos em funções gerenciais, relatou dois incidentes críticos principais. O primeiro foi o aumento substancial da procura por suporte

técnico institucional, especialmente decorrente das novas demandas governamentais relativas à capacitação digital docente. O segundo incidente relacionou-se às dificuldades iniciais na gestão eficaz da comunicação interna, que necessitou de profunda reorganização para garantir clareza, rapidez e padronização das informações divulgadas à comunidade académica.

Em resposta a esses desafios, a equipa liderada pelo gestor implementou ações rápidas e eficazes, como a expansão imediata da infraestrutura tecnológica, incluindo a instalação de novos sistemas digitais de suporte administrativo e pedagógico, para dar conta do crescimento repentino de utilizadores simultâneos. Além disso, foi reforçada e padronizada a utilização da Intranet institucional como meio oficial e prioritário para comunicação interna, permitindo reduzir ruídos, incertezas e garantir maior segurança na transmissão de informações essenciais à comunidade universitária.

### **Gestor 3**

A terceira gestora entrevistada é responsável pela área administrativa e operacional, com papel fundamental na organização das equipas de trabalho durante a pandemia. O incidente crítico relatado envolveu principalmente questões humanas e organizacionais: o impacto emocional negativo dos colaboradores em decorrência do isolamento social e das novas rotinas remotas, resultando em queda de produtividade e dificuldades na manutenção da coesão das equipas operacionais.

Para gerir esse incidente, foram implementadas estratégias específicas como a realização de reuniões síncronas regulares, destinadas a reforçar a comunicação interna, promover coesão, assegurar o suporte emocional das equipas e destacar o papel relevante dos colaboradores na manutenção das atividades institucionais durante o período de crise. Estas estratégias produziram um resultado claro de fortalecimento da cultura organizacional, aumento da motivação e uma

redução significativa das tensões emocionais provocadas pelo contexto pandémico.

A síntese detalhada da evolução institucional da gestão da informação na UAb é apresentada no Quadro 1, destacando claramente as mudanças ocorridas antes, durante e após a pandemia segundo os domínios Pessoas, Processos e Tecnologias.

**Quadro 1: Evolução da gestão da informação (UAb)**

Dimensão	Antes da pandemia	Durante a pandemia	Depois da pandemia
<b>Pessoas</b>	Cultura consolidada de ensino a distância. Usuários já tinham autonomia no acesso a recursos.	Medo e insegurança dos colaboradores devido ao isolamento. Dificuldade na gestão da equipe a distância. Necessidade de reuniões síncronas frequentes para manter a coesão e motivação.	Maior valorização da gestão de pessoas e apoio emocional. Reuniões síncronas mantidas para acompanhamento contínuo.
<b>Processos</b>	Atendimento remoto e presencial coexistiam. Formação docente sobre ensino digital já era prática comum.	Adoção de novos canais internos de comunicação para evitar ruídos e desinformação. Redirecionamento de chamadas para celulares de funcionários para garantir atendimento ininterrupto. Aumento da demanda por suporte a outras universida-	Atendimento remoto se consolidou como padrão, reduzindo necessidade de atendimento presencial. Formação em ensino digital expandida e institucionalizada. Maior integração dos processos institucionais.

		des portuguesas	
<b>Tecnologias</b>	Infraestrutura já adaptada para ensino remoto. Uso do Repositório Virtual da UAb.	Pico de acessos ao Repositório Virtual e crescimento no uso de REA. Ampliação do suporte para questões de licenciamento de conteúdos digitais.	Consolidação do Repositório Virtual como fonte essencial de conhecimento. Fortalecimento dos REA e crescimento do compartilhamento de materiais abertos.

Fonte: Elaboração própria (2025).

#### **4.2 Síntese Resultados UNESP**

A Universidade Estadual Paulista (UNESP), instituição brasileira tradicionalmente estruturada em modelo de ensino presencial, enfrentou impactos intensos relacionados à gestão da informação e à transformação digital forçada durante o isolamento social imposto pela pandemia. Foram realizadas entrevistas com três gestores diretamente envolvidos com a gestão estratégica e tecnológica dos sistemas institucionais, permitindo uma análise aprofundada dos incidentes críticos e das estratégias adotadas para garantir a continuidade das operações académicas e administrativas.

##### **Gestor 1**

O primeiro gestor entrevistado é Diretor Técnico de Informática da FAAC, com vasta experiência profissional acumulada em diversos cargos institucionais relacionados à gestão tecnológica. Durante a pandemia, identificou três incidentes críticos principais: a interrupção abrupta dos processos administrativos que dependiam da tramitação

física de documentos, dificuldades substanciais na comunicação interna das equipas e limitações na execução de atividades colaborativas.

Para enfrentar esses desafios, foram adotadas estratégias efetivas de digitalização total dos processos administrativos, incluindo a implantação ágil de sistemas de assinaturas eletrônicas para substituir procedimentos antes exclusivamente presenciais. Além disso, a comunicação interna foi reestruturada rapidamente por meio da ampla utilização de ferramentas digitais colaborativas, como Google Docs, WhatsApp e plataformas de videoconferência, promovendo maior fluidez na interação institucional. Essas mudanças tornaram-se permanentes, aumentando significativamente a eficiência e agilidade das atividades administrativas internas.

### Gestor 2

O segundo entrevistado atua como Assistente de Informática na instituição há mais de uma década, com atribuições essenciais no suporte técnico a docentes e técnicos-administrativos. Os principais incidentes críticos relatados foram a resistência inicial e falta generalizada de familiaridade dos utilizadores institucionais com as novas ferramentas digitais, aliadas a uma sobrecarga substancial das equipas técnicas responsáveis pelo suporte imediato.

A resposta institucional a esses desafios consistiu na produção emergencial de materiais didáticos e formativos, incluindo tutoriais detalhados e sessões síncronas de capacitação técnica em larga escala, destinadas a aumentar rapidamente a autonomia digital dos utilizadores. Essas ações produziram resultados positivos evidentes, permitindo uma curva acelerada de aprendizagem digital, maior autonomia tecnológica dos colaboradores e uma significativa otimização dos fluxos de trabalho administrativos e académicos.

### Gestor 3

O terceiro gestor, com ampla experiência em gestão tecnológica e coordenação de sistemas institucionais digitais, relatou como principais incidentes críticos: interrupção imediata dos

fluxos administrativos presenciais; ausência de protocolos digitais claramente definidos; e a existência inicial de sistemas institucionais fragmentados e não integrados.

Esses desafios exigiram intervenções urgentes e eficazes, destacando-se particularmente a rápida integração dos sistemas institucionais digitais existentes, com investimento substancial em interoperabilidade e segurança digital. Além disso, foram adotadas soluções tecnológicas avançadas, como redes privadas virtuais (VPN), autenticação multifatorial e servidores remotos. Adicionalmente, a criação de dashboards automatizados permitiu acompanhamento em tempo real e uma gestão estratégica mais eficaz baseada em dados institucionais confiáveis. O resultado obtido foi a consolidação definitiva de uma cultura institucional fortemente orientada por dados, com decisões mais rápidas e robustas em contextos críticos.

A síntese detalhada da evolução institucional da gestão da informação na UNESP está apresentada claramente no Quadro 2, descrevendo as principais mudanças institucionais ocorridas antes, durante e após o período pandémico segundo os domínios Pessoas, Processos e Tecnologias.

**Quadro 2: Evolução da gestão da informação (UNESP)**

Dimensão	Antes da pandemia	Durante a pandemia	Depois da pandemia
<b>Pessoas</b>	Resistência ao uso de ferramentas digitais, pouca familiaridade com tecnologias educacionais.	Capacitação emergencial para docentes e servidores; aumento da dependência do suporte técnico.	Maior aceitação do ensino híbrido e digital; capacitação contínua incorporada às rotinas institucionais.
<b>Processos</b>	Documentos físicos ainda predominavam,	Digitalização acelerada de documentos e processos;	Fluxos administrativos e académicos digitalizados de forma

	pouca digitalização administrativa.	implementação de reuniões <i>online</i> .	permanente ; reuniões remotas mantidas.
Tecnologias	Infraestrutura tecnológica limitada para ensino remoto e reuniões virtuais.	Adoção forçada de Google Classroom, Meet, VPN e ferramentas colaborativas.	Uso definitivo de plataformas digitais; Segurança reforçada para acessos institucionais.

Fonte: Elaboração própria (2025).

## 5 Considerações Finais

Este estudo, fundamentado metodologicamente na Técnica dos Incidentes Críticos, permitiu identificar e analisar com profundidade os impactos provocados pela pandemia de COVID-19 na gestão da informação de duas universidades públicas lusófonas, a Universidade Aberta (Portugal) e a Universidade Estadual Paulista (Brasil). Os resultados da investigação revelam que, apesar das diferenças estruturais e operacionais entre as duas instituições, ambas enfrentaram desafios semelhantes relacionados à gestão estratégica da informação durante o período de isolamento social.

Entre os principais impactos identificados destacam-se incidentes críticos relacionados à sobrecarga e à necessária adaptação acelerada dos sistemas institucionais de informação, interrupções e reorganizações nos fluxos informacionais e administrativos, além da urgente necessidade de capacitação técnica e emocional das equipas. A análise revelou que a maturidade digital prévia da UAb permitiu respostas mais ágeis e eficazes em comparação à UNESP, que precisou acelerar substancialmente sua curva de aprendizagem digital e adequação tecnológica.

As entrevistas com os gestores permitiram uma compreensão clara das estratégias institucionais utilizadas para enfrentar e superar os desafios impostos pelos incidentes

críticos. Na UAb, prevaleceram estratégias de reforço à infraestrutura tecnológica existente, consolidação da comunicação interna e investimento significativo no suporte emocional e organizacional das equipas. Já na UNESP, as estratégias concentraram-se principalmente na digitalização emergencial dos processos administrativos, no desenvolvimento rápido de competências técnicas e na integração de plataformas digitais colaborativas, essenciais para a manutenção das atividades institucionais.

Ao analisar os relatos dos gestores entrevistados, observa-se que a capacidade institucional de responder às exigências do confinamento esteve diretamente relacionada à maturidade da gestão da informação. Tanto na UNESP quanto na UAb, os gestores relataram a importância da existência de canais institucionais formais, políticas de partilha de informação e suporte técnico estruturado. A gestão da informação, assim, revelou-se o eixo de sustentação da atividade universitária durante o período pandêmico, não apenas pelo domínio de ferramentas, mas pela capacidade de articulação entre pessoas, processos e tecnologias.

Do ponto de vista dos contributos, este estudo fornece uma base empírica robusta e detalhada que pode subsidiar futuras ações institucionais relacionadas à gestão estratégica da informação em contextos de crise. Entre as principais recomendações extraídas das experiências relatadas, destacam-se:

(1) a importância de investir continuamente na atualização e interoperabilidade dos sistemas institucionais de informação, garantindo flexibilidade tecnológica e operacional diante de futuras crises;

(2) a necessidade de formação continuada dos recursos humanos das universidades, tanto em aspectos técnicos quanto em competências socioemocionais e de gestão informacional;

(3) a importância da criação e consolidação de protocolos claros e eficazes de comunicação interna e gestão estratégica da informação, essenciais para uma rápida resposta institucional; e

(4) o fortalecimento da resiliência institucional por meio de políticas de governança digital claramente estruturadas e apoiadas em experiências internacionais, com foco especial nas boas práticas identificadas.

Este estudo não está isento de limitações. Uma delas diz respeito à sua natureza qualitativa e à consequente dificuldade em generalizar amplamente os resultados obtidos. Ademais, o número reduzido de participantes pode não refletir integralmente a complexidade institucional das universidades analisadas. Contudo, a riqueza descritiva obtida com a técnica dos incidentes críticos permitiu uma compreensão detalhada e profundamente contextualizada das realidades institucionais estudadas, compensando parcialmente essas limitações.

Finalmente, reforça-se a relevância deste estudo para futuras investigações que desejem analisar como as instituições de ensino superior respondem a crises globais, especialmente no contexto lusófono. Sugere-se, ainda, que pesquisas futuras possam aprofundar aspectos específicos dos impactos da digitalização acelerada nos processos universitários, avaliando a sustentabilidade das estratégias adotadas e explorando o potencial das boas práticas identificadas na presente investigação.

Em síntese, esta investigação oferece contributos relevantes para a compreensão crítica das transformações institucionais ocorridas em contexto pandémico, destacando o papel central da gestão estratégica da informação na capacidade adaptativa das universidades públicas lusófonas frente a cenários disruptivos e complexos.

## 6 Referências

---

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- American Library Association. (2016). *Framework for information literacy for higher education*. Association of College & Research Libraries.
- <https://www.ala.org/acrl/standards/ilframework>
- Belluzzo, R. C. B. (2011). *Competência em informação: Dimensões e abordagens para sua compreensão e aplicação*. Thomson Learning.
- Belluzzo, R. C. B. (2017). O estado da arte da competência em informação (ColInfo) no Brasil: Das reflexões iniciais à apresentação e descrição de indicadores de análise. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 13(n. Esp.), 47–76. <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/648>
- Bio, S. R. (2008). *Sistemas de informação: Um enfoque gerencial* (2ª ed.). Atlas.
- Byrne, M. (2001). Critical incident technique as a qualitative research method. *AORN Journal*, 74(4), 536–539. [https://doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)61688-8](https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)61688-8)
- Capra, F. (1982). *O ponto de mutação: A ciência, a sociedade e a cultura emergente*. Cultrix.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Elsevier.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. SENAC São Paulo.
- Corrêa, H. L. (1998). *ERPs: Por que as implantações são tão caras e raramente dão certo?* Corrêa & Associados. <http://www.correa.com.br/biblioteca/artigos.htm>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Flanagan, J. C. (1973). A técnica do incidente crítico. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, 21(2), 99–141.
- Haider, J., & Sundin, O. (2022). *Paradoxes of media and information literacy: The crisis of information*. Routledge.
- João, B. N. (Org.). (2012). *Sistemas de informação*. Pearson.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2007). *Sistemas de informação gerenciais* (7ª ed.). Prentice Hall.

- Matos, G. A. (2010). *Storytelling: Líderes narradores de histórias*. Qualitymark.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus.
- O'Brien, J. A. (2004). *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. Saraiva.
- Padoveze, C. L. (2009). *Sistemas de informações contábeis: Fundamentos e análise* (6<sup>a</sup> ed.). Atlas.
- Turban, E., Volonino, L., & Wood, G. (2010). *Information technology for management: Improving performance in the digital economy*. Wiley.
- Urquhart, C., Light, A., & Thomas, R. (2003). Critical incident technique and explicitation interviewing in studies of information behavior. *Library and Information Science Research*, 25(1), 63–88. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740818802001664>
- Valentim, M. L. P. (2010). Ambientes e fluxos de informação. Em M. L. P. Valentim (Org.), *Ambientes e fluxos de informação* (pp. 11–34). Cultura Acadêmica.