

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EXPERIÊNCIAS EM CONTEXTO DE PANDEMIA COVID 19

Ana Laura da Silva Abreu¹
Luis Miguel Dias Caetano²

RESUMO

Este trabalho insere-se na linha atual de preocupações advindas de uma sociedade em constante transformação, como consequência dos caminhos tomados para o desenvolvimento e as mudanças que ocorreram a partir do conhecimento e ações por parte da pandemia do COVID19. Tem como perspectiva a exposição e a discussão das transformações por parte da Gestão de Pessoas no setor público nestes tempos de mudanças e que afetam o desenvolvimento das organizações de forma ampla e geral. Este artigo de caráter exploratório e bibliográfico visou identificar a importância da área de gestão de pessoas, especialmente na gestão pública como mecanismo indispensável para as organizações atuais. Buscou-se observar os elementos de mudança, bem como as transformações em curso, para finalmente chamar a atenção para uma tendência nos dias atuais que é a inovação por parte da Gestão de Pessoas no setor público através de novas tecnologias.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Inovação. Pandemia.

ABSTRAT

This work is part of the current line of concerns departing from a society in constant transformation, as a consequence of the paths taken for development and the changes that occurred from the knowledge and actions of the COVID pandemic 19. Its perspective is the exposure and discussion of transformations by People Management in the public sector, in these times of change and that affect the development of organizations in a broad and general way. This exploratory and bibliographic article aimed to identify the importance of the use of people

¹ Discente do curso de Bacharelado em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

² Orientador Doutor em Educação e pós-doutor em Ensino.

Data de submissão e aprovação: 11/02/2022

management, especially in public management as an innovation mechanism for current organizations. We sought to observe the elements of change, as well as the ongoing transformations, to finally draw attention to a trend today that is innovation by People Management in the public sector through new technologies.

Keywords: People Management. Pandemic. Innovation. Change, Public.

INTRODUÇÃO

O presente artigo é um estudo sobre a área de gestão de pessoas no setor público, tendo como perspectiva uma análise no contexto da pandemia COVID-19. É uma pesquisa que tem o propósito de conhecer o setor de gestão de pessoas, enfatizando suas funções e os desafios colocados no contexto pandêmico, observando as modificações ocorridas na maneira como as estratégias utilizadas na gestão de pessoas era exercida antes e como vem sendo desde o início da pandemia e, reafirmando a relevância da gestão de pessoas e eventuais efeitos no desempenho dos servidores públicos. Considerando que o período de pandemia provocou um vasto conjunto de problemas às organizações públicas e à vida dos servidores, este estudo visa contribuir para um diagnóstico na gestão da mudança e contribuir para o desenvolvimento de ações na área de gestão de pessoas, face a um contexto de profundas atribulações.

Por um longo tempo a área de gestão de pessoas era vista como um setor oneroso para os setores públicos. O lado que ninguém observava é que a área de gestão de pessoas representa o início do processo de gestão e não o fim. É na área de gestão de pessoas que se avalia, desenvolve o servidor para que assim se torne mais qualificado para desempenhar com qualidade suas atribuições, trazendo maior produtividade para o setor em questão e posicionando assim cada servidor, para desempenhar as funções de acordo com suas habilidades e tornando o capital humano o mais importante dentro da administração.

A gestão de pessoas está a cada dia ganhando mais espaço dentro do mundo administrativo, assumindo um viés estratégico. Não é uma tarefa fácil administrar pessoas, frente aos diversos desafios que o cotidiano organizacional nos impõe, sem esquecermos o contexto pandêmico que ainda vivemos, tornando mais difícil e complicado gerir esta área. Por isso, os profissionais devem ser os mais atualizados e capacitados possíveis.

A gestão de pessoas teve que enfrentar no início de sua organização (organograma) a rigidez de uma administração um pouco limitada, para poder desempenhar com grandiosidade suas atribuições. Ao longo deste trabalho apresentaremos o conceito de gestão de pessoas, uma

ferramenta fundamental para a organização, as crises enfrentadas pela gestão de pessoas, como também os impactos e adaptações da pandemia covid 19 na gestão de pessoas, a gestão pública e gestão de pessoas, e por fim, mas não menos importante, para a temática da motivação no setor público: um desafio na busca da eficiência.

GESTÃO DE PESSOAS UMA FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA A ORGANIZAÇÃO

A área de gestão de pessoas reúne processos de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Além disso, promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa. (VILAS et all, 2009) Com esse novo desafio pela frente, os profissionais de gestão de pessoas foram os primeiros a se reinventar. Prover as organizações de pessoas necessárias (provisão), afetá-las aos seus cargos e funções (aplicação), manter as pessoas trabalhando (manutenção), desenvolver as pessoas quanto as suas atribuições e funções (desenvolvimento) e controlá-las (monitoração). Esses cinco processos apresentados estão interligados e são independentes na área de gestão de pessoas. (CHIAVENATO,2000).

De acordo com Bolgar (2002) a gestão de pessoas deve encontrar um ponto de equilíbrio adequado, onde os seus principais papéis dentro de uma organização devem funcionar adequadamente. Bolgar (2002) aponta que a gestão de pessoas deve ter tempo, foco em estratégia ao longo prazo e operacional a curto prazo tudo isso simultaneamente, englobando a administração de processos e a de pessoas tradicionais. Através dessa perspectiva a gestão de pessoas deve concentrar sua atenção nas metas e resultados da organização a ser alcançada, essa combinação dará à organização um sucesso de forma sustentada.

Para uma organização ser bem-sucedida, não basta possuir a melhor tecnologia, instalações modernas, estrutura organizacional bem definida e um planejamento estratégico, tem que possuir profissionais qualificados (NÓBREGA et all, 2002). A organização só irá crescer como um todo quando todos os setores estiverem alinhados. É de fundamental importância que os colaboradores estejam engajados nesse processo. Para isso é necessário garantir aos colaboradores um ambiente inspirador e inovador.

O sucesso da gestão de pessoas vai além da qualidade dos produtos e serviços, não é somente pelos pontos específicos, mas, também pelos valores que fazem com que a gestão cresça e conquiste o sucesso. Tratar “gente como gente” é onde expressa os valores básicos de como tratar as pessoas com respeito, oportunidade de crescimento, remuneração adequada e um pacote de benefícios adequados que fazem a diferença. Com essa estratégia, uma gestão bem-sucedida, pode mostrar aos seus colaboradores como

respeitar e valorizar faz toda diferença. Nesse sentido, por exemplo, a forma de qualidade de vida no trabalho e a busca pela excelência, revelam como a organização procura fazer com que o colaborador enxergue a importância que ele tem para a empresa. A organização cuida do colaborador como um todo, se preocupando sempre com a sua saúde e bem-estar. A qualidade no trabalho não é custo, e sim, um investimento alinhado aos objetivos de uma gestão eficiente. Esse é um fator de sucesso, colocar os desafios na rotina de um colaborador faz parte da tarefa de um líder dentro de uma gestão democrática. Assim faz com que eles se sintam motivados a atingir as metas pessoais e da empresa. Já está claro o suficiente que para atingir as metas a organização deve valorizar seus colaboradores, colocá-los engajados na equipe.

CRISES ENFRENTADAS PELA GESTÃO DE PESSOAS

Alcançar eficácia na gestão de pessoas em tempo de crise (pandemia COVID 19), é um desafio a ser dominado. Afinal, em um ambiente conturbado e incerto, os colaboradores não se sentem seguros e podem perder a motivação nos momentos de dificuldades. O malabarismo diário que as lideranças e o setor de pessoas precisam fazer para manter a produtividade da equipe é ainda mais intenso.

Ao longo das últimas décadas as empresas perceberam a importância da gestão e cuidado das pessoas para alavancar resultados, por essa razão o investimento em recursos humanos se tornou uma ação estratégica que gera vantagem competitiva, por isso investir na gestão de pessoas em tempos de crise é um caminho para a sobrevivência de uma gestão administrativa.

Não é de hoje que estudiosos e consultores da área de gestão de pessoas têm alertado as organizações sobre a necessidade de se investir em profundas mudanças, com a ampliação de sua importância e de sua influência entre as demais áreas organizacionais. Entretanto, nem sempre esse alerta tem sido bem interpretado ou sequer compreendido, tendo em vista que as políticas que envolvem o capital humano pouco se alteram e, quando ocorre, dá-se de modo superficial, simplista. O permanente aviso e a incessante batalha de quem atua com gestão de pessoas não é para meramente implicar com um sistema produtivo ou tampouco teorizar a respeito da temática que esbarra na vida de milhares de pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho. Pelo contrário: o alarde tem a função de ressaltar a importância das práticas de gestão de recursos

humanos que podem e devem ser utilizadas com o propósito de ampliar a competitividade e estimular as competências cognitivas e as habilidades comportamentais, além de realizar atividades promotoras de desenvolvimento pessoal e profissional.

Investir numa atuação estratégica de gestão de pessoas significa entender que um indivíduo é a condição primordial para alcançar competitividade, visto que se trata de um recurso valioso, raro e difícil de imitar. A cada dia que passa, mais e mais pesquisas demonstram que o ato de gerir pessoas tem ganhado importância estratégica, como um meio para as organizações responderem aos desafios desencadeados pelas recessões.

Em outras palavras, como Idalberto Chiavenato e outros autores da área escreveram, só reforçam que ações estratégicas no âmbito organizacional não se tratam de meras despesas, mas de uma oportunidade de fortalecer técnica, cognitiva e comportamentalmente as pessoas para o enfrentamento de situações desafiantes, como a de uma pandemia.

IMPACTOS E ADAPTAÇÕES DA PANDEMIA COVID 19 NA GESTÃO DE PESSOAS

Com a instauração da quarentena, os setores administrativos mudaram suas operações para sistema de home office. Com a dificuldade de acompanhamento dos funcionários e de como estão exercendo suas atividades, a gestão de pessoas se torna fundamental para manter a saúde e controle das atividades. Além disso, toda essa situação repentina acabou por ocasionar inúmeros desafios a serem solucionados e uma das mais preocupantes em relação aos funcionários, foi e ainda está sendo, é a diminuição da produtividade. Porém, a chave para solucionar e administrar tal problema, ainda que não seja o único, porém o mais preocupante, foi encontrada na gestão de pessoas, quando os gestores começaram a perceber que para se manter em movimento e conseguir alcançar os resultados esperados, precisavam investir na sua equipe e olhá-los não mais apenas como funcionários, mas como seres humanos.

Surgiram concomitante no contexto pandêmico, as novas tecnologias de informação, processos de automação e o desenvolvimento de mediação estratégica na gestão de pessoas. A partir daí o objetivo passou a ser: conciliar a gestão de pessoas com

essas novas tendências, adaptando-as às novas necessidades, e desenvolvendo novas estratégias no processo de administração de pessoas.

O sistema remoto (ou home office), utilizado hoje na gestão de pessoas 4.0³ está sendo a alternativa mais assertiva. Dentre estas estratégias podemos ver: treinamentos online, gestão por softwares inovadores.

Vale ressaltar que a gestão de pessoas, vista hoje como 4.0, além de ser um meio inovador é um gerador de qualidade operacional. Assim, mesmo antes da pandemia, empresas já vinham adotando sistemas de treinamento e seleção online, por exemplo. Porém, esse novo modelo de gestão de pessoas, apesar de já ter sido desenvolvido durante alguns anos, ainda era pouco utilizado. Dessa maneira, no contexto pandêmico tais medidas, sejam por vídeos gravados ou chamadas em salas online, ajudam a captar melhor a atenção dos colaboradores mais jovens.

Para Marques (2015), gerir é, nos nossos dias, fundamentalmente, gerir pessoas. O autor recorda a este propósito o fator chave do sucesso econômico do Japão: a atenção dispensada aos recursos humanos, exemplificando como uma boa gestão de pessoal é condição necessária para o sucesso.

A função de recursos humanos é constituída por uma série de atividades, entre as quais, assume um importante papel no recrutamento e seleção. Esta é uma atividade que permite à organização o restabelecimento dos meios humanos de que necessita e desta forma suprir as carências sobre o quantitativo de recursos humanos que deverá existir na organização, assumindo assim um dos principais momentos da gestão dos recursos humanos (MARQUES, 2015).

Robbins (2005) relata que, lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente, se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos. A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras, e não mais meros recursos administrativos. Esse passou a ser o mais importante desafio interno administrativo, em plena era da informação – uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos, que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional. Além disso, ressalta-se que a gestão de recursos humanos valoriza as pessoas como profissionais, diferente da visão anterior,

³ Gestão de pessoas 4.0 ou RH 4.0 é aquele que acompanha a revolução tecnológica, baseada na aplicação de tecnologias e softwares para melhorar seus processos.

que visava à técnica e o acúmulo de resultados pelos empregados. No mercado globalizado o talento humano merece destaque e suas habilidades e capacidades são desenvolvidas para aprimorar seus resultados (CHIAVENATO, 2007). O autor destaca, ainda, que algumas empresas ainda mantêm o foco na alta tecnologia, procurando manter seus ‘colaboradores’ na empresa oferecendo-lhes bons salários e benefícios, mas a gestão de pessoas veio para mudar este cenário e manter o foco direcionado para pessoas, como ‘colaboradores’, como humanos no ambiente profissional. Para atuar na área de gestão de recursos humanos, o profissional deve ser completo, cuidar do bem-estar de todos, tomar medidas de segurança, planejar, executar, dá ênfase nos objetivos propostos pela gestão, ser paciente e executar suas funções com ética e responsabilidade.

GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS

Em razão das novas práticas da administração pública (gerencial), que já esteve pautada em modelos patrimonialista e burocrático, hodiernamente pautada em modelo gerencialista, gestão pública é um tema recorrente. Conhecer o verdadeiro significado da expressão é de grande importância ao administrador público, pois delimita, com absoluta clareza, o campo de sua atuação, indicando-lhe o caminho certo no trato da coisa pública.

Pode-se definir modelo de gestão pública como sendo:

[...] o conjunto de métodos administrativos executados pela direção de uma organização para atingir seus objetivos traçados. Assim, esses métodos administrativos tendem a se modificar de acordo com cada organização, amarrado às metas e objetivos traçados. Conceitualmente, os modelos de gestão pública, já aplicados no Brasil, classificam-se em patrimonialista, burocrático e gerencialista. Esse último pode ser entendido também como a nova administração pública. (SILVA, 2013, p.2)

Para Santos (2006) gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo, o que corrobora com o entendimento de administração pública pautada em modelo gerencialista, colhendo-se neste sentido também o entendimento de Martins (2005, p.2) “Gestão Pública é um termo mais recente, que indica utilização de práticas novas na administração do setor público, algumas importadas do setor

privado, outras recuperadas dos porões da história, outras desenvolvidas nas últimas décadas”.

Com práticas importadas do setor privado, o cidadão passa a ser servido pela estrutura física como um consumidor, é a aproximação da gestão pública de sua congênere privada. Nas palavras do professor Zapelini (2013, p. 7):

O termo Nova Gestão Pública é um conceito genérico que abrange os esforços feitos na Inglaterra e nos Estados Unidos, ao longo dos anos 80 e 90, sobretudo, no sentido de aproximar a gestão pública de sua congênere privada, mudando o foco dos processos para os resultados. O cidadão a ser servido pela estrutura administrativa passa a ser considerado como um consumidor cujos direitos devem ser reconhecidos.

Para Saldanha (2006, p. 89) “a gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo”. As funções de gerência pública por sua vez aduzem uma abordagem mais comportamental e essa “abordagem comportamental marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis aos problemas organizacionais.” (OLIVEIRA, 2012, p. 1)

Este novo modelo de Gestão Pública é um direcionamento que surge através da administração pública gerencial, sendo um dos seus principais pressupostos a administração voltada para o cidadão, que teve sua origem ainda nos anos 80, mas com desenvolvimento mais significativo durante a década de 90.

MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM DESAFIO NA BUSCA DA EFICIÊNCIA

Em uma administração pública eficiente busca-se a satisfação dos destinatários do serviço público. Alguns fatores interferem negativamente ocasionando insatisfação, e neste sentido, a falta de motivação, descompromisso, falta de profissionalismo dos servidores, bem como quando os interesses pessoais são colocados acima dos interesses institucionais, aparece como o fator que mais gera insatisfação dos destinatários do serviço público, e por sua vez, um desafio para o gestor. (CORDEIRO, 2012).

Motivar o servidor público não é tarefa fácil, mas é de fundamental importância,

pois mesmo que represente um grande desafio para as organizações, é por intermédio da motivação que ocorrem melhorias organizacionais nos processos internos, nos produtos, no envolvimento e comprometimento das pessoas. E no período de pandemia essa motivação se fez cada vez mais necessária, pois diante de tudo o que vem acontecendo os servidores acabam ficando desestimulados.

As pessoas possuem interesses diversos, logo não se movem em direção a um mesmo objetivo ou não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, tendo a motivação uma série de formas comportamentais. (BERGAMINI, 2006)

A motivação é elemento fundamental para que os servidores exerçam suas atividades em favor dos objetivos organizacionais, com o máximo desempenho, desvelo, com qualidade e ampliando o potencial da atuação grupal com comprometimento. A melhora contínua da gestão está sujeita ao desenvolvimento de uma cultura que leve em consideração o estilo de liderança, o estímulo à participação, a flexibilidade e a interação humana.

Para Chiavenato (2004), de modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

O comportamento humano é gerado por algo que o motiva e diz respeito à subjetividade do indivíduo. Suas ações são dirigidas por suas cognições, pelo que pensa, acredita e prevê e o porquê da sua ação é explicado pela motivação. A motivação ocorre por forças impulsionadoras. “Motivação significa motivo para a ação”. (MACEDO, 2007, p. 152)

Para Maslow (1996), motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. O impulso motivacional é distinto entre as pessoas, cada pessoa pode ter diferentes níveis de motivação e estas podem variar no decurso do tempo.

Em qualquer uma das teorias motivacionais são três os conceitos básicos para se obter altos desempenhos: 1. Conhecimento da motivação humana; 2. Capacitação das pessoas e 3. Oportunidades e desafios para que elas possam aplicar suas habilidades. (VICHY, 2005)

Quem lidera e trabalha em equipe têm subordinados, neste caso especificamente tratado: o gestor público, deve estar atento a este fator essencial para se obter um

atendimento e prestação de serviço de qualidade que ascenda a administração pública à eficiência. Fomentar seus subordinados a utilizarem a conjunção das forças física e mentais para o seu sucesso e sucesso da administração

A ampliação do número de servidores estáveis constituído por concurso público de acordo com o texto constitucional (CRFB/88 art 37, II), levou muitos funcionários a não valorizarem seus cargos, por consequência, aliada a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, a estabilidade trouxe para o administrador público dificuldade em motivar os servidores públicos:

A extensão do regime estatutário para todos os servidores civis, que ampliou o número de servidores estáveis, não apenas encareceu muito os custos da máquina administrativa, mas também levou muitos funcionários a não valorizarem seus cargos, à medida em que a distinção entre eficiência e ineficiência perdeu a relevância. Como os incentivos positivos também são limitados tendo em vista a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, e o fato de que a amplitude das carreiras (distância percentual entre a menor e a maior remuneração) ter sido drasticamente reduzida nos últimos tempos, na maioria dos casos não superando os 20%, os administradores públicos têm ainda mais dificuldades para motivar os servidores dos seus quadros de pessoal. (VIEIRA et al, 2011, p.9)

A motivação do servidor público não encontra amparo normativo, a legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do Estado. A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente por seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. (OSBORDE e GAEBLER, 1994)

Neste cenário de administração pública, onde é mais difícil motivar e manter os servidores públicos motivados e com alta produtividade, em razão da própria especificidade e critérios de ingresso e permanência no serviço público, busca-se modelos que apresentam resultados, como ideias extraídas do setor privado. Se no setor privado busca-se a qualidade total para satisfação do cliente, na administração pública busca-se a satisfação do cidadão qualificando a gestão por intermédio de seus servidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor de pessoas é o responsável por fazer com que toda a organização entregue seu serviço com eficiência e eficácia, a quem são atribuídos os acertos e desacertos de uma gestão, pois a ele compete a direção de seus subordinados. Com essa visão pragmática é essencial que o gestor esteja atento ao que ocorre na sua gestão, atendendo a finalidade pública, que por sua vez deve estar pautada nos princípios constitucionais administrativos perseguindo a eficiência.

Para se obter uma administração pública eficiente, deve se considerar que a motivação do servidor público é relevante, e embora represente um desafio para o gestor, em razão de sua importância, deve ser considerada. Mesmo que o entrave para se obter resultados positivos resida em servidores públicos que ocupam cargos efetivos, é dever do gestor suplantar esse obstáculo, pois a ele foi confiado pelo povo a administração.

E levando em consideração a situação que passamos e que, de alguma forma, ainda estamos vivenciando, o gestor de pessoas, na medida do possível, tem conseguido superar com competência as dificuldades e obstáculos que a pandemia do COVID 19 e a quarentena submeteu toda a sociedade, elaborando estratégias e meios que motivem os servidores e estes mantenham a produtividade.

Muito já se caminhou em melhorias no setor, e a busca deve ser constante, pois no mundo globalizado em que vivemos exige-se que o gestor seja visionário, inovador, e na interdisciplinaridade das áreas deve buscar amparo, fundindo-se na necessidade a Administração com a Psicologia, o público e o privado.

Por fim, destaca-se que este artigo não tem a pretensão de esgotar o tema, dado a sua amplitude, apenas suscitar reflexões a cerca do mesmo, sobrelevando que no cenário da administração pública a motivação é fator essencial em pró da eficiência, e um desafio para o gestor. Com esta conclusão abrem-se possibilidades de novas indagações, recomendando-se estudos mais apurados concernentes aos fatores motivacionais, especialmente com estudos de casos para visualização e compreensão da problemática na teoria e na prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ARAÚJO, Luis Felipe. **A efetividade dos princípios da Administração Pública 25 anos após a promulgação da Constituição da República**. Jus Navigandi, Teresina, ano 18, n. 3783, 9 nov. 2013. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/25737>>. Acesso em: 7 abr. 2014.

Donadone, J. C., Silveira, F. Z., & Ralio, V. R. Z. (2012). Consultoria para pequenas e médias empresas: **as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro**. Gest. Prod., São Carlos, 19 (1), 151-171.

Leonardo, J. M. A. (2002). **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. Prod., São Paulo, 12 (2) 42-53.

MUZZIO, H. (set. 2014). **A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, 12 (3) 706-718.

Pereira, F. C. M., & Barbosa, R. R. (abr. 2008). **Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte**. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, 13 (1), 95-111.