



DADOS DE ÁFRICA (S)

ISSN: 2675-7699

Vol. 04 | N°. 08 | Ano 2023

**PEDRO JOSÉ MIGUEL
CRIMILDO MÁRIO COSSA**

Site/Contato

Editores

Rodrigo Castro Rezende
rodcastrorez@gmail.com

Ivaldo Marciano de França Lima
ivaldomarciano@gmail.com

EFEITO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES – CASO DE INSTITUTOS MÉDIOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EM MOÇAMBIQUE (2021-2023)

**EFFECT OF PARTICIPATORY MANAGEMENT ON DECISION-
MAKING PROCESSES IN ORGANIZATIONS – A CASE STUDY OF
SECONDARY INSTITUTES OF PROFESSIONAL EDUCATION IN
MOZAMBIQUE (2021-2023)**

RESUMO: O artigo tem como objetivo principal analisar o efeito da gestão participativa nos processos de tomada de decisão nas empresas. O tema é de suma importância, uma vez que aborda o uso da gestão participativa/democrática nas organizações. Para a realização do estudo, utilizamos pesquisa qualitativa, fundamentada em abordagens bibliográficas, documentais e estudo de caso, visando explorar mais profundamente a temática. A pesquisa contou com uma amostra de 100 pessoas, distribuídas em três categorias (formadores, técnicos administrativos e formandos). O estudo nos permitiu compreender que, embora haja consenso quanto às vantagens do uso da gestão participativa para a saúde das instituições, existe uma grande distância entre o que é entendido e o que é praticado. Grande parte dos conflitos existentes entre as escolas e os formandos é motivada pela falta de inclusão dos intervenientes no processo decisório e, em outros casos, pela inadequada comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão participativa; tomada de decisão

ABSTRACT: The primary objective of this article is to analyze the effect of participatory management on decision-making processes in companies. This topic is of utmost importance as it discusses the use of participatory/democratic management in organizations. To conduct the study, we employed qualitative research, grounded in bibliographic, documentary, and case study approaches, aiming to explore the topic in depth. The research included a sample of 100 people, distributed into three categories (trainers, administrative technicians, and trainees). The study allowed us to understand that, although there is a consensus on the advantages of using participatory management for the well-being of institutions, there is a significant gap between what is understood and what is practiced. A major part of the conflicts between schools and trainees is driven by the lack of inclusion of stakeholders in the decision-making process and, in other cases, by inadequate communication.

KEY WORDS: Participative Management; Decision Making

EFEITO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES – CASO DE INSTITUTOS MÉDIOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EM MOÇAMBIQUE (2021-2023)

Pedro José Miguel ¹
Crimildo Mário Cossa ²

Introdução

A gestão participativa garante o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e pode levar à melhoria dos resultados econômicos e do desenvolvimento dos colaboradores nas organizações. O envolvimento dos colaboradores melhora os resultados econômicos, a competitividade e, igualmente, o engajamento dos colaboradores, promovendo o desenvolvimento e a inovação das organizações. A gestão participativa está sendo cada vez mais adotada em organizações de todo o mundo como forma de promover o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e melhorar o desempenho organizacional e o crescimento dos colaboradores. Envolve a descentralização e a democratização da gestão, bem como várias formas de envolvimento dos colaboradores na administração da organização.

A gestão participativa pode assumir diferentes formas, como a partilha de rendimentos, a participação nos lucros, a partilha de capitais e a participação na gestão. Tem sido amplamente utilizada por muitas organizações empresariais na Europa e em outros países, sendo considerada um método avançado de gestão. No entanto, a aplicação prática de instrumentos de gestão participativa ainda requer mais estudos teóricos. Apesar de algumas limitações, a participação como sistema social tem o potencial de abordar muitas questões enfrentadas pelas organizações e pode conduzir a resultados desejáveis. A gestão emancipatória, que se baseia na teoria crítica, é outra abordagem que busca a realização individual e coletiva.

No caso das instituições de ensino moçambicanas, têm-se acompanhado relatos nas redes sociais e na mídia de alunos clamando por socorro por não terem sido envolvidos ou ao menos informados atempadamente sobre alterações de procedimentos ou aumento de propinas nas instituições privadas. Para o caso de instituições de educação profissional, ainda surgem conflitos motivados pela introdução do modelo de formação baseado em competências, onde a instituição formadora já não tem autonomia para elaborar currículos de acordo com suas condições, devendo conformar-se com o que está instituído nos documentos normativos, restando-lhes apenas a autonomia administrativa e financeira.

¹ Doutorando em Gestão de Empresas, Mestre em Administração e Gestão de Educação pela Universidade Eduardo Mondlane, Licenciado em Ciências de Administração e Gestão pelo Instituto Superior Dom Bosco, docente e pesquisador no instituto superior e médio profissional – muendanepedro@gmail.com

² Mestre em Contabilidade e Auditoria, Licenciado em Ciências de Administração e Gestão pelo Instituto Superior Dom Bosco, docente e pesquisador no instituto superior e médio profissional - crimildocossa@gmail.com

Sucedem, porém, que as instituições de educação profissional não têm envolvido os formandos e pais ou encarregados de educação no processo de decisões, isto é, falta o esclarecimento correto e completo das diferenças entre o modelo clássico e o modelo baseado em competências. As divergências de entendimento e interpretação dos documentos normativos geram conflitos nas instituições de educação profissional. Dada a existência destes e outros fenômenos que propiciam o surgimento de conflitos nas instituições de ensino, foi realizado este estudo que visa analisar o efeito da gestão participativa nas organizações, tendo como suporte a pesquisa do grau de compreensão dos envolvidos no PEA nos processos de tomada de decisão como ferramenta que auxilie na prevenção e mitigação dos conflitos, garantindo inclusão e evitando a exclusão de alguns que fazem parte do todo.

METODOLOGIA

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa é considerada aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, que neste caso é a ética e deontologia profissional do contabilista. Quanto à forma de abordagem, caracteriza-se por ser qualitativa, baseada em pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O artigo baseou-se na análise e interpretação de dados recolhidos de várias fontes, com destaque para documentos que versam sobre o código de conduta do contabilista, artigos publicados por outros autores e dados recolhidos a partir de estudo de caso.

Para o estudo de caso, recorreu-se a uma amostra de 100 pessoas, distribuídas em 50 formandos, 30 formadores e 20 técnicos administrativos de 5 institutos de formação profissional localizados na cidade de Maputo como fontes primárias, selecionadas de forma aleatória. Os participantes foram inquiridos a partir de um questionário com perguntas fechadas para garantir maior objetividade e reduzir discrepâncias nas respostas. Para garantir maior abrangência do tema, foram utilizadas as seguintes abordagens: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica ajudou os pesquisadores a coletar o material elaborado por outros autores sobre a temática, o que possibilitou o conhecimento do que já se sabia sobre o tema. Como indicam os autores Sousa; Alveira; Alves (2021), a pesquisa bibliográfica é importante desde o início de uma pesquisa científica, pois é através dela que começamos a agir para conhecer o assunto a ser pesquisado. Ou seja, desde o início, o pesquisador deve fazer uma pesquisa de obras já publicadas sobre o assunto investigado, verificando as conclusões e se ainda é interessante desenvolver a pesquisa sobre esse determinado assunto.

A pesquisa documental baseou-se na análise e interpretação dos documentos das instituições pesquisadas, tais como livros de reclamação dos alunos e relatórios das instituições sobre o nível de satisfação dos formandos, que nos ajudaram a verificar os níveis de reclamação pela exclusão de alguns atores nos processos de tomada de decisão. A relevância da pesquisa documental é apoiada pelo autor, que afirma que a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes.

O estudo de caso baseou-se em inquéritos feitos aos principais atores da educação profissional, a partir de respostas a perguntas sobre a temática em estudo. Esta abordagem permitiu aos autores recolher ideias e experiências dos principais intervenientes no PEA (formandos, formadores e técnicos administrativos) em relação à gestão participativa. Para o autor Gil (2008), o estudo de caso procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizado por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade. O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão participativa

Falar de gestão participativa é falar de um modelo de gestão complexo e difícil de ser aplicado em sua plenitude. Globalmente, a gestão participativa é encarada como um meio de integrar os interesses de todos os membros de uma organização ou comunidade, conduzindo a uma gestão eficaz e motivação para a consecução dos objetivos. Broetto; Rúdio (2019) discutem o conceito de gestão participativa nas escolas e enfatizam a importância de envolver toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. Os autores enfatizam a importância da abertura de espaços para a participação de toda a comunidade escolar. Acreditam que os pais podem contribuir significativamente para a melhoria da qualidade da educação através de parcerias entre a escola e a família.

A gestão democrática é fundamental para a definição de políticas educacionais que orientam a prática educativa, revitalizando os processos de participação dentro dos parâmetros definidos no “chão” da escola pública. É um canal no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do Projeto Político-

pedagógico da Escola. A gestão participativa envolve descentralização e democratização da gestão, envolvimento dos colaboradores e utilização eficaz dos recursos humanos para o desenvolvimento organizacional. A gestão participativa é um modelo eficaz de governança, mas sua aplicação prática requer estudos teóricos aprofundados (BRITO et al., 2018).

Os autores acrescentam que a gestão participativa é discutida no estudo como fator chave no desenvolvimento de projetos sustentáveis nas escolas. A gestão participativa e o apoio financeiro institucional enriquecem as escolas e comunidades no nível da conservação e preservação do meio ambiente. A ampla participação e discussão conduziram à criação de indicadores de sustentabilidade socioambiental em escolas com gestão participativa. Outro estudo realizado por Eviyana et al (2020) esclarece que a gestão participativa envolve atividades de planejamento, tomada de decisão, implementação e avaliação que envolvem múltiplas partes para atingir objetivos de forma eficaz e eficiente. A gestão participativa é eficaz na melhoria da qualidade da madraça. O planejamento, a tomada de decisão, a implementação e a avaliação são componentes fundamentais (EVIYANA et al, 2020).

O estudo de caso realizado por Abeniar (2021) destaca o uso de práticas participativas de gestão de projetos em projetos de Service-Learning para a obtenção de experiências valiosas e transformadoras para estudantes e comunidades parceiras. A gestão participativa de projetos de educação é valiosa e transformadora, pois os impactos são positivos nos estudantes e comunidades parceiras. A gestão participativa busca criar estruturas descentralizadas, essenciais para a sobrevivência da empresa, em que o relacionamento cooperativo passa a ser uma ferramenta essencial para superar os conflitos internos nos processos produtivos e as mudanças nas relações de trabalho. A consciência individual e coletiva exige de seus gestores e demais pessoas da empresa uma visão de globalidade, isto é, saber o que sua tarefa significa na totalidade organizacional.

Tomada de decisão

A tomada de decisão é um processo importante na gestão, que passa por identificar problemas, resolvê-los, aproveitar oportunidades e escolher soluções razoáveis. São utilizadas múltiplas técnicas de tomada de decisão, como a tomada de decisão multicritério, para facilitar esse processo, especialmente quando existem múltiplos intervenientes e critérios envolvidos.

Compreender as consequências de cada alternativa é crucial na tomada de decisão, incluindo as consequências diretas e indiretas. Analisar a área disciplinar e representar o conhecimento em uma estrutura, como uma ontologia, pode ajudar a identificar essas consequências. A tomada de decisão pode ser influenciada por fatores cognitivos, afetivos e

contextuais, e um quadro integrando *insights* da psicologia cognitiva, da psicologia social e da neurociência pode ser usado para compreender e melhorar a tomada de decisão, abordando preconceitos e erros. A tomada de decisão é uma atividade fundamental para a gestão em qualquer organização e pode ser facilitada com o uso de técnicas de tomada de decisão multicritério. As ontologias são importantes para o processo de tomada de decisão, e a organização do conhecimento é crucial para a inteligência artificial.

Outro estudo realizado por Petrova; Ștefănescu (2022) discute o processo de tomada de decisão, os estilos individuais de decisão e o software para a tomada de decisão e planejamento estratégico, concluindo que o processo de tomada de decisão está ligado à personalidade do decisor. É apresentado software para a tomada de decisão e planejamento estratégico. A tomada de decisão é o processo de escolha entre alternativas e é um aspecto fundamental da atividade de gestão nas empresas. Os autores propõem um Sistema de Apoio à Decisão utilizando os métodos AHP e TOPSIS, onde o candidato com pontuação mais alta é recomendado para seleção. Este artigo revê os fatores que afetam a tomada de decisão em economia, incluindo normas psicológicas, emocionais, cognitivas e sociais (SAMSUDIN et al., 2023).

A tomada de decisão é a função básica da gestão que mais contribui para o sucesso ou insucesso de uma organização. Os processos de tomada de decisão nas organizações são influenciados pelo poder. A influência do poder afeta as componentes da tomada de decisão. A tomada de decisão nas organizações é um processo complexo que envolve considerar vários fatores como o contexto, a finalidade e as consequências da decisão. O sucesso da tomada de decisões nas organizações exige a capacidade de reunir e sintetizar o tipo certo de informação. A tomada de decisão nas organizações é influenciada por programas, competências, compromissos e controles externos, como as leis, as obrigações contratuais e a opinião pública. O objetivo da tomada de decisões nas organizações é controlar e prever resultados, reduzir riscos e aumentar a previsibilidade.

RESULTADOS DE PESQUISA

Resultados da pesquisa documental

Os documentos obtidos das instituições pesquisadas, nomeadamente livros de reclamação, despachos emitidos pelas instituições, relatórios feitos pelas associações de estudantes e pela direção das instituições, provaram que há uma distância significativa quanto ao envolvimento dos principais intervenientes no processo de tomada de decisão. Para piorar, este cenário pode estar ainda sendo motivado pelo fato de serem instituições de natureza privada,

com autonomia administrativa e financeira, o que exclui a inclusão de outros intervenientes que não sejam os proprietários e gestores seniores das instituições.

As decisões tomadas, sejam de âmbito pedagógico, administrativo ou financeiro, embora sejam diretamente sentidas pelos colaboradores, formandos e pais ou encarregados de educação, não são consultadas a esses atores, sendo apenas comunicadas em forma de ordem de serviço. Isso faz com que, mesmo os colaboradores técnicos administrativos tenham dificuldade de explicar ao público quando solicitados esclarecimentos. Os livros de reclamação mostraram que o nível de gestão e, conseqüentemente, de tomada de decisão, não consulta e não é acessível aos interessados, especialmente para os estudantes e o público em geral, havendo enorme burocracia para ter acesso a um encontro com essas figuras.

Os relatórios das associações de estudantes também mostraram que há pouca abertura das instituições para incluir os estudantes nos processos decisórios que impactam a vida deles, o que propicia falta de informação, desalinhamento quanto à compreensão dos fenômenos, desacordo quanto às decisões tomadas, criando condições para a eclosão de conflitos sem precedentes. Deste modo, há necessidade de melhorar o nível de envolvimento de todos nos processos que dizem respeito à vida das instituições de ensino. Há necessidade de compreensão dos gestores de que, embora sejam privadas, é preciso garantir um mínimo de envolvimento de todos os intervenientes na vida da escola, o que melhora a qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento institucional.

As possíveis greves e situações de focos de vandalismo que se verificam nas escolas podem ser o reflexo da deficiente cultura de inclusão para garantir a participação de todos. Ademais, é necessário perceber que envolver não significa perder poder nem ser desviado do seu foco enquanto empreendedor ou dono do negócio. A escola é um estabelecimento social que lida com vários personagens que atuam de forma direta ou indireta, mas que, no entanto, sem eles não há sucesso. Outrossim, ter colaboradores envolvidos é garantir compromisso e comprometimento e, por via disso, eliminar focos de conflitos e maximizar o ambiente de trabalho. O colaborador satisfeito significa marketing da organização, pois este certamente trará mais clientes para a organização.

Resultados de inquérito por questionário

Participaram do estudo 100 pessoas de ambos os sexos, sendo 45 do sexo feminino e 55 do sexo masculino, com idades entre 19 e 53 anos. Possuem um nível mínimo de 10ª classe e um máximo de licenciatura, todos com vínculo às instituições de educação profissional, ocupando as posições de formandos, formadores e técnicos administrativos. Os participantes foram

selecionados de forma aleatória, uma vez que foram enviados cerca de 118 questionários por WhatsApp e email, tendo sido respondidos 100 questionários de forma livre e espontânea, o que nos garante que foi respeitado o pilar de ética. Por razões de preservação da identidade dos respondentes, eles não serão identificados.

Tabela 1: Uso da gestão participativa/democrática na instituição

As respostas foram tabuladas em SIM e NÃO para facilitar a compreensão. A pergunta colocada foi: Verifica-se o uso da gestão participativa ou democrática na tua instituição?

Resposta	Formandos	Formadores	P. administrativo	Total
Sim	5 10%	1 3%	3 15%	9 9%
Não	45 90%	29 97%	17 85%	91 91%
Total	50 100%	30 100%	20 100%	100 100%

Fonte: Autores (2023)

Tabela 2: Existência de conflitos/problemas ligados a não inclusão dos colaboradores na tomada de decisão

Foi colocada a questão “ Na tua instituição, tem existido conflitos ou problemas motivados pela não inclusão dos colaboradores na tomada de decisão?

Resposta	Formandos	Formadores	P. administrativo	Total
Sim	48 96%	28 93%	19 95%	95 95%
Não	2 4%	2 7%	1 5%	5 5%
Total	50 100%	30 100%	20 100%	100 100%

Fonte: Autores (2023)

Tabela 3: Comprometimento/esforços dos gestores com a inclusão

Em relação a tabela 3, foi colocada a seguinte questão: Existe comprometimento ou esforços dos gestores em garantir a inclusão?

Resposta	Formandos	Formadores	P. administrativo	Total
Sim	22 44%	13 43%	9 45%	44 44%
Não	28 56%	17 57%	11 55%	56 56%
Total	50 100%	30 100%	20 100%	100 100%

Fonte: Autores (2023)

Tabela 4: Participação da comunidade escolar na questão da gestão dos problemas internos da escola

Colocada a questão seguinte: Há envolvimento da comunidade na gestão dos conflitos institucionais?

Resposta	Formandos	Formadores	P. administrativo	Total
Sim	9 18%	7 23%	6 30%	22 22%
Não	41 82%	23 77%	14 70%	78 78%
Total	50 100%	30 100%	20 100%	100 100%

Fonte: Autores (2023)

Tabela 5: Nível de satisfação com o modelo de gestão utilizado na tua escola

Em relação a tabela 5, a questão foi “estão satisfeito com o modelo de gestão atual usado na instituição?”

Resposta	Formandos	Formadores	P. administrativo	Total
Sim	6 12%	3 10%	6 30%	15 15%
Não	44 88%	27 90%	14 70%	85 85%
Total	50 100%	30 100%	20 100%	100 100%

Fonte: Autores (2023)

Tabela 6: Avaliação das vantagens de gestão participativa nas instituições

Foi colocada a questão “Acha que a gestão participativa tem vantagens que beneficiam os colaboradores?”

Resposta	Formandos	Formadores	P. administrativo	Total
Sim	47 94%	26 87%	19 95%	92 92%
Não	3 6%	4 13%	1 5%	8 8%
Total	50 100%	30 100%	20 100%	100 100%

Fonte: Autores (2023)

Tabela 7: Sugestões de implementação de modelo de gestão participativa

Colocada a questão “sugere a implementação ou melhoramento de gestão participativa na tua instituição?”

Resposta	Formandos	Formadores	P. administrativo	Total
Sim	46 92%	27 90%	18 90%	91 91%
Não	4 8%	3 10%	2 10%	9 9%
TOTAL	50 100%	30 100%	20 100%	100 100%

Fonte: Autores (2023)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão participativa ou democrática exige e, ao mesmo tempo, justifica uma ampliação da autonomia da escola, que por si só já é limitada devido ao fato de pertencer a um sistema educacional. Sem a criação e execução de mecanismos de descentralização e democratização nas unidades escolares e sem o envolvimento e a participação de todos os sujeitos, torna-se obsoleto discutir e reivindicar a autonomia da escola, pois não se justifica a autonomia na tomada de decisão se esse processo se concentra nas mãos do coordenador geral.

É importante salientar que esta pesquisa visou analisar o efeito da gestão participativa nas instituições de educação profissional. Com base nas pesquisas bibliográficas, documentais e no estudo de caso, foi possível concluir que, apesar de existir consenso entre as fontes primárias e secundárias quanto às vantagens de envolver todos nos processos decisórios, ainda há muito caminho a percorrer. No caso das instituições moçambicanas, sobretudo as pesquisadas, ainda não existe o uso pleno deste modelo de gestão.

Não basta existir vontade e conhecimento sobre a existência da gestão participativa; é preciso que se use na sua plenitude. O conhecimento dos princípios de gestão participativa e democrática é fundamental para que sua implementação traga os benefícios desejados,

observados a partir do melhoramento do clima organizacional. Não é suficiente criar órgãos colegiais; é relevante que eles funcionem conforme princípios democráticos. Só a partir da participação plena da comunidade escolar é que se pode falar de gestão democrática. Seu funcionamento é uma demanda importante para que a escola não deixe de cumprir sua função social e não se transforme em um espaço de incubação de conflitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABENIAR, Mark Anthony. Transformative service-learning experience through participatory project management. *RIDAS, Revista Iberoamericana de Aprendizaje Servicio*, v. 12, p. 13-23, 2021.

BROETTO, Alexsandro Rúdio; RÚDIO, Laudinéia Maria Neves Dias. A gestão participativa na escola. *RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade*, v. 5, n. 1, p. jan-abr., 2019.

BRITO, Renato de Oliveira; SÍVERES, Luiz; DA CUNHA, Célio. Participative Management and Socio-Environmental Sustainability: a Study of Public Schools of Sobral, CE, Brazil. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, v. 3, n. 2, jan.-abr. 2018.

EVIYANA; DIANA, Nirva; KHOLID, Idham; MASYKUR, Rubhan. Participatory management in improving the quality of madrasah. *Edukasi Islami: Journal Pendidikan Islam*, v. 9, n. 2, ago. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Vozes, 2016.

PIANA, M. C. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional [online]**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

PETROVA, Elitsa Stoyanova; ŞTEFĂNESCU, Roxana. Decision making, some individual decision-making styles and software for decision making and strategic planning. *DEFENCE SCIENCE REVIEW*, n. 15, 2022.

SAMSUDIN, Acep; HIDAYAT, Rusdi; AURELIA, Adela; SARI, Della; INGGRED, Destrina; CORNELIA, Melisa; NETANYA, Stevani Anindhita; ABIR, Sukaina. Pengaruh Analisis SWOT terhadap Pengambilan Keputusan pada Usaha Laundry di Kalijudan Surabaya. *Journal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, v. 4, n. 5, p. 1263-1274, 2023.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da Fucamp*, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

Recebido em: 08/03/2023

Aprovado em: 10/11/2023