EDITORIAL

Revisitando 2024 sob a ótica da Visibilidade Comportamental

Hélio Arthur Reis Irigaray [1]
Flávio Carvalho de Vasconcelos [1]
Fabricio Stocker [1]

[1] Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE) / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Esta é a primeira edição da *Cadernos EBAPE.BR* de 2025.

Como de costume, sempre na primeira edição de cada ano, apresentamos o levantamento dos artigos e autores publicados no ano anterior. Em 2025, não será diferente. Todavia, convidamos os leitores para refletir sobre a produção acadêmica de 2024 sob a ótica do constructo "visibilidade comportamental".

A *digitization* (digitalização), a *digitalization* (digitalização de processos) e a *datafication* (dataficação) do trabalho e da comunicação, aliadas aos constantes avanços tecnológicos, às melhorias da infraestrutura técnica e às mudanças sociais, têm reconfigurado a conectividade de indivíduos, sociedades e organizações, bem como a observação e a exposição do comportamento humano e organizacional (Zuboff, 2019). Essa conectividade digital dá origem a um fenômeno conhecido como visibilidade comportamental (Leonardi & Treem, 2020), que também impacta a vida acadêmica.

Por definição, entendemos que digitalização (*digitization*) é a transformação de entradas analógicas em formatos digitais (Flyverbom, 2019), as quais alteram processos organizacionais ao eliminar ou reduzir restrições materiais associadas ao trabalho, como, por exemplo, limitações de tempo, espaço, localização ou requisitos de capital (Hinds & Kiesler, 2002).

Digitalização de processos (*digitalization*), por sua vez, diz respeito às formas pelas quais a vida social é organizada por meio e em torno das tecnologias digitais, ou seja, quando as organizações aproveitam a natureza digitalizada do trabalho para desenvolver novas formas de funcionamento. As mudanças associadas à digitalização incluem o aumento da adoção de arranjos de trabalho distribuídos e flexíveis (Hinds & Kiesler, 2002), a automação de sistemas administrativos, a implementação de sistemas de gestão do conhecimento (Alavi & Leidner, 2001) e o uso de mídias sociais corporativas, como plataformas de comunicação (Treem, 2016).

A digitalização reduz o custo marginal da produção de bens informacionais para quase zero, e os custos de armazenamento digital continuam a diminuir, de modo que as organizações conseguem expandir significativamente a quantidade de dados visíveis e disponíveis (Leonard & Trem, 2020). Assim, a transformação digital contempla tanto a digitalização quanto a digitalização de processos (Hinings, Gegenhuber & Greenwood, 2018; Leonardi, 2020).

Finalmente, a dataficação (*datafication*) refere-se à prática de transformar uma atividade, comportamento ou processo em dados significativos (Turow & Couldry, 2018). Ela resulta na reavaliação dos processos organizacionais, uma vez que multiplica tanto o volume quanto a diversidade de informações disponíveis para captura, análise e geração de relatórios. Assim, os trabalhadores passam a ser monitorados, avaliados e analisados por meio de algoritmos que examinam comportamentos passados e geram previsões sobre ações futuras (Hansen, 2015).

A *digitization* (digitalização), a *digitalization* (digitalização de processos) e a *datafication* (dataficação) reconfiguram a conectividade humana e organizacional, cuja centralidade jaz nas restrições sociais decorrentes destes fenômenos: (a) organizações e trabalhadores possuem capacidade limitada de processamento de informação e atenção e (b) os dados digitais são visíveis, independentemente de terem sido fornecidos de maneira ativa ou voluntária (Leonardi & Treem, 2020). Consequentemente, a conectividade digital delineia uma arena social, na qual os atores não conseguem acompanhar a totalidade dos dados visíveis para eles, entretanto, paradoxalmente, dependem dessas informações ao tomar decisões estratégicas.

DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395192678

Essa crescente conectividade técnica, viabilizada por uma ampla gama de redes e dispositivos tecnológicos, fornece a infraestrutura que permite o trânsito contínuo dos dados digitais e a conexão de indivíduos (Flyverbom, Leonardi, Stohl & Stohl, 2016). Essa conectividade contínua se torna uma expectativa – o comportamento das pessoas, das organizações e até dos dispositivos tecnológicos e do mundo natural passa a ser, por associação, esperado como visível (Flyverbom, 2019; Hampton, 2015). Essa expectativa de visibilidade do comportamento alheio é ampla e generalizada.

A institucionalização dessa rede de conectividade criou a expectativa de que indivíduos e organizações participem dela, se exponham e estejam conectados uns aos outros em todos os momentos. Assim, expor-se nas redes sociais é a norma; divulgar seus êxitos profissionais, também. Não é diferente na academia, em que cada participação em congressos, publicações e prêmios é tornada pública.

Essa visibilidade comportamental é composta de quatro elementos: o desempenho sociomaterial; o comportamento de pessoas, coletivos, dispositivos tecnológicos ou da natureza; a observação por terceiros e, ainda, as inferências sobre padrões, causas e motivações (Leonardi & Treem, 2020).

Entendemos que a visibilidade comportamental pode ser uma estratégia de sobrevivência, a reificação da vaidade acadêmica ou, mais simplesmente, um instrumento de divulgação das pesquisas realizadas. Provavelmente, uma mistura de duas ou três dessas possibilidades.

Como já afirmamos nos primeiros parágrafos deste editorial, não estamos a fazer nenhuma crítica ou juízo de valor, apenas convidando nossos leitores a refletir sobre a visibilidade comportamental dos acadêmicos, nomeadamente sob a ótica da autorrepresentação, o que pressupõe que respondamos algumas perguntas: a) quais são os meios eficazes para garantir que os comportamentos sejam realizados da maneira desejada pelo ator?; b) quais sinais ou características da autorrepresentação de um ator capturam, de maneira confiável, a atenção de terceiros? e, ainda, c) que tipos de dados digitais levam a interpretações concordantes ou discrepantes por parte de terceiros sobre a autorrepresentação de um ator?

Em 2024, foram submetidos 200 artigos, dos quais 16% em língua estrangeira (34 em inglês e um em espanhol). Desse total, 120 foram rejeitados no *desk review* (60%), 76 foram aceitos (38%) e quatro, arquivados (2%). Nesse processo, houve também a concessão de *fast track* aos melhores artigos do Engema e do EnANPAD.

Depois da avaliação por pares, 65 artigos foram publicados em seis edições, dos quais 34 foram originalmente escritos em inglês e três, em espanhol. Quanto aos autores, 155 estão vinculados a 50 instituições nacionais diferentes e 23 autores, a 22 instituições internacionais.

Este ano, também publicamos três chamadas de trabalho específicas. Na primeira, "Perspectivas decolonizadoras e pluriversalidade decolonial na prática de gestão e pesquisa", recebemos 15 submissões, das quais 10 foram aceitas para publicação. Na "Pensamento crítico versus pensamento organizacional", recebemos 29 submissões, e apenas seis artigos foram publicados. Finalmente, na chamada intitulada "Economia social e solidária na organização do trabalho decente: interpretações sociológicas", houve 15 submissões, das quais nove foram aceitas para publicação.

Em 2025, são cinco as chamadas de trabalhos: "Antropoceno e quejandos", finalizada, "Identities in the Global South", até 21 de abril de 2025, "Gerações, etarismo e trabalho", até 30 de junho de 2025, "Povos, Perspectivas e Questões Indígenas e de Comunidades Tradicionais em Gestão", de 1º. de abril de 2026 até 1º. de junho de 2026 e também "Construindo Resiliência Organizacional: ESG, Risco e Sustentabilidade em Tempos de Policrise", até 31 de outubro de 2025.

Reforçamos a todos os que têm interesse em propor uma edição especial que entrem em contato com os editores da revista.

Lembramos que o *Cadernos EBAPE.BR* aceita ensaios teóricos, pesquisas empíricas e estudos de caso de qualquer olhar ontológico e escolha epistemológica. Entretanto, todos os trabalhos que versem sobre administração pública devem ser submetidos aos periódicos dessa área específica.

Nesta primeira edição de 2025, a visibilidade comportamental se fez presente nos seguintes artigos e estudos de caso: o primeiro, "**Gestão de controvérsias e governança territorial: o papel dos fóruns híbridos numa unidade de conservação socioambiental**", escrito por Thaís Cristina Felipelli Vaquero e Renê Birochi, apresenta uma discussão teórico-empírica em diálogo com a teoria ator-rede por meio dos conceitos "democracia técnica" e "fóruns híbridos", presentes no livro *Acting in an uncertain world*, de Michel Callon, Pierre Lascoumes e Yannick Barthe. No texto, os autores avaliaram o grau de democracia técnica da gestão da Área de Proteção Ambiental da Baleia Franca, em Santa Catarina, durante um seminário para identificar e

premiar iniciativas emblemáticas de sustentabilidade ambiental, social e de desenvolvimento do território. Assim, identificaram, por meio das análises de controvérsias e deliberações ocorridas no fórum, que a gestão dessa unidade de conservação agiu e promoveu, em grande medida, a democracia técnica no território.

Em **"As contradições em premiar a ética nos negócios: o caso Pró-Ética"**, Felipe Fróes Couto, Alexandre de Pádua Carrieri, Mário Aquino Alves e Morgana Gertrudes Martins Krieger discutem como se articulam os discursos e as práticas de premiação de ética empresarial, considerando a pluralidade de valores e os princípios sobre a ética. Nesse sentido, os autores desenvolveram uma análise crítica do caso empírico brasileiro Pró-Ética. O Pró-Ética, iniciativa conjunta da CGU e do Instituto Ethos, é uma ação simbólica que promove o reconhecimento de empresas comprometidas com a prevenção e o combate à corrupção e que buscam tornar o ambiente corporativo mais íntegro, ético e transparente. Para tanto, foi realizada uma análise textual por meio da Análise Crítica do Discurso de Fairclough. Como resultados, foi identificado que o sistema nacional de integridade e ética empresarial foi importado das grandes nações econômicas globais, sem considerar a realidade local e as particularidades culturais e sociais que permeiam as relações de confiança no Brasil. Por outro lado, evidenciou-se um esvaziamento progressivo não só dos significados éticos e morais nas relações humanas no contexto capitalista, mas também a substituição do seu conteúdo por relações de custo-benefício. Essa pesquisa apresenta duas contribuições principais. Primeiro, traz à tona a discussão sobre prêmios de ética empresarial, um campo que a academia não tem explorado no Brasil e que é subdesenvolvido em todo o mundo, com poucos artigos enfocando esse assunto. Além disso, questiona as práticas de gestão ética nos negócios, demonstrando o caráter instrumental que tem sido dado ao tema.

No terceiro trabalho, Aline dos Santos Barbosa e Nina Braga Cavalcanti de Albuquerque avançam no debate sobre a trajetória de carreira de mulheres negras empobrecidas. **"Para cada desigualdade, uma luta injusta: a voz de mulheres negras, empobrecidas e cariocas sobre suas carreiras"**, por meio de uma abordagem qualitativa e indutiva, com a realização de entrevistas em profundidade e análise documental, avalia a trajetória de carreira de mulheres cariocas, negras e empobrecidas. Como resultados principais, destaca-se que as ONGs são reconhecidas como importante ator social na busca por emancipação e autonomia, ao promover capacitação e incentivo a diversos caminhos possíveis para a carreira dessas mulheres. Além disso, as entrevistadas destacam que desconhecem ações da esfera pública que contribuam para a superação das desigualdades demonstradas pela presente assimetria no acesso às oportunidades, ressaltando as diferenças entre os grupos sociais, o que torna tais desigualdades cada vez mais fortalecidas diante do contexto social.

Em "**Neurodiversidade: expandindo as fronteiras da diversidade, da equidade e da inclusão nas organizações"**, Rodrigo Assunção Rosa e Eduardo Antony Bucco buscam preencher uma lacuna nas pesquisas sobre diversidade e inclusão, propondo esse ensaio teórico sobre como o movimento da neurodiversidade pode ser inserido nesse segmento, no intuito de propor uma agenda de pesquisa que reconheça as neurominorias como um grupo social relevante, a ser investigado nas pesquisas acadêmicas. No final do estudo, são apresentadas quatro proposições que fornecem diretrizes para futuras pesquisas sobre a interseção entre DE&I e neurodiversidade, as quais são fundamentadas nas perspectivas econômica, crítica e interdisciplinar e naquelas ligadas às dinâmicas do mercado de trabalho.

As indústrias criativas referem-se a um campo de convergência entre arte, cultura, tecnologia, entretenimento e gestão. Embora seja um campo promissor para a análise organizacional, principalmente por ser caracterizado por dinamismo, complexidade e por possíveis contradições entre arte/cultura e negócios, pouco se sabe sobre o trabalho criativo ou a organização de produtos ou serviços criativos. Este é o ponto de partida do artigo **O "organizar" o *must go on*: propostas teóricas para a compreensão das "organizações ao vivo"**, escrito por Márcia de Freitas Duarte e Rafael Alcadipani. Nesse ensaio teórico, são apresentadas duas abordagens teórico-metodológicas que, potencialmente, podem ser exploradas para se compreenderem os processos de organizar "ao vivo": a Teoria Ator-Rede e a Dinâmica das Rotinas Organizacionais. Tais teorias se apresentam e se justificam porque as referidas abordagens podem ser utilizadas na compreensão das "organizações ao vivo", principalmente as artes performáticas, como peças de teatro, óperas, balés ou concertos musicais populares e eruditos.

Já no sexto artigo, **"Modos de sujeição profissional: uma análise sobre as relações de trabalho no campo da inovação"**, Ana Carolina Assis Sampaio e André Luiz Maranhão de Souza Leão analisam como modos de sujeição se revelam em práticas discursivas nas relações de trabalho dos profissionais da inovação. Essa pesquisa parte da compreensão de que esses modos de sujeição se evidenciam nas relações de trabalho no campo profissional da inovação baseadas na teoria foucaultiana. Com isso, elas são realizadas por meio da análise dos discursos proferidos por esses profissionais. O escopo empírico foram profissionais da inovação dos campos da economia criativa e de tecnologia de informação e comunicação. Foram realizadas 14 entrevistas narrativas com especialistas de diferentes localidades do Brasil, em que se adotaram critérios de representatividade

e saturação. Os achados evidenciaram dois modos de sujeição: austeridade, que mostra as sujeições que o profissional exerce sobre si como processo relacional do sujeito consigo mesmo, segundo suas experiências de vida, perpassando a estrutura de poder familiar, vinculações morais e dificuldades emocionais e materiais; e conformidade, que revela as sujeições advindas especificamente da dimensão profissional, evidenciando a maneira como o sujeito se vincula às regras de seu campo de atuação, marcadas pela conectividade constante e compulsória, bem como pelo estresse excessivo. Ambos os modos de sujeição demonstram aspectos da lógica neoliberal e do campo da inovação.

Visando analisar alterações na importância atribuída às competências gerenciais no segmento varejista de supermercados no Brasil antes e durante a pandemia de Covid-19, Lucas Eugênio de Andrade Silva e Lindomar Pinto da Silva escreveram um estudo quantitativo intitulado "**Competências gerenciais no segmento varejista de supermercados no Brasil antes e durante a pandemia de Covid-19"**. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado aos gestores e analisados por estatística não paramétrica, análise fatorial exploratória e teste de postos e sinais de Wilcoxon pareado. Os resultados sugerem que as competências que tiveram sua importância alterada foram memória, uso do poder socializado, uso do poder unilateral, saber combinar recursos e mobilizá-los em determinado contexto.

"Institutional Analysis and Development Framework aplicado às garantidoras de crédito brasileiras", escrito por Christian Frederico da Cunha Bundt, Valdir Fernandes e Rafael Küster de Oliveira, teve como objetivo aplicar os conceitos do Institutional Analysis and Development (IAD) Framework às sociedades de garantia mutualista de crédito brasileiras (SGC). Essas organizações facilitam, aos pequenos negócios, o acesso ao crédito, por meio do compartilhamento de risco. São criadas e gerenciadas de maneira coletiva, situação que as aproxima do conceito de bem comum. O método utilizado no estudo foi exploratório e descritivo, com o intuito de aprofundar a compreensão da realidade das SGCs. Foi adotada pesquisa bibliográfica em fontes secundárias, para sustentar os conceitos do IAD Framework, e em fontes primárias, para capturar o dia a dia das garantidoras. Essa realidade foi contextualizada em relação ao IAD Framework, que testou as características de bem comum das SGCs. Concluiu-se que o *framework* é adequado para o estudo das SGCs, tendo demonstrado robustez ao permitir o exame desses atributos com bom nível de detalhamento e proporcionada reflexão profunda sobre a gestão e a realidade dessas organizações.

Tendo como objetivo central compreender como ocorre a desaprendizagem no nível individual em uma organização bancária, Núbia Aparecida Martins e Anelise Rebelato Mozzato nos apresentam **"Desaprendizagem em organização bancária: uma análise no nível individual"**. Nesse estudo, elas descrevem o ambiente de trabalho, identificando os espaços e o tempo para a criação de consciência situacional e os limites à liberdade temporal; investigam a forma como os erros e o conhecimento acumulado são processados no cotidiano organizacional; auferem como as constantes mudanças interferem no processo da desaprendizagem e identificam a existência dos elementos do processo de desaprendizagem nas práticas de gestão dos trabalhadores em cargos de liderança, detalhando-os.

No décimo artigo, **"Bastidores do caso: relato de uma experiência de construção de uma metodologia ativa de ensino"**, Esdras Matheus Matias, Flávia Consoni, Maria Valéria Pereira de Araújo e Camila Chianca de Albuquerque apresentam uma proposta de metodologia ativa desenvolvida em sala de aula. Para tanto, trazem o relato da experiência de planejamento, construção e aplicação de um método de caso desenvolvido por discentes da disciplina Gestão de Meios de Hospedagem no curso de graduação em Turismo da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). O método de caso viabiliza a imersão dos discentes em um ambiente de debate, análise e tomada de decisões, antevendo obstáculos e situações-problema com as quais eles precisarão lidar na vida profissional. A experiência de elaboração do caso dividiu-se em três momentos: (1) observação direta participante in loco, com a imersão dos discentes na localidade objeto de estudo; (2) observação direta do participante em sala de aula, após a imersão, para a construção do método de caso; (3) entrevista em grupo para a validação da experiência de elaboração do caso e a necessidades de adaptações (pós-caso). O resultado desse trabalho foi positivamente avaliado pelos discentes e sinalizou a necessidade de se intensificar o uso de metodologias ativas em sala de aula.

Nesta edição, há ainda dois estudos de caso e ensino. No primeiro, **"Afinal, a Administração é ou não é ciência?: a epistemologia como caminho para essa reflexão"**, Paula Luciana Bruschi Sanches Souza, Samir Adamoglu de Oliveira e José Florentino Vieira de Melo têm como objetivo provocar uma análise crítica sobre a cientificidade da Administração, dada sua natureza multidisciplinar, e como as abordagens/dimensões epistemológicas usualmente praticadas em nosso campo podem amparar essa reflexão. Nesse sentido, os discentes são apresentados às diferentes abordagens/dimensões epistemológicas, incluindo Positivismo, Funcionalismo, Estruturalismo, Materialismo Histórico e Dialético, Fenomenologia, Hermenêutica e Pragmatismo. Cada uma delas oferece um olhar distinto sobre a natureza do conhecimento e da pesquisa científica em Administração. Ao interagirem com os assuntos abordados ao longo da disciplina, os discentes são incentivados a utilizar conteúdos epistemológicos

aprendidos para fundamentar as discussões que envolvem o dilema: "A Administração pode ser considerada uma ciência ou não?" As notas de ensino estimulam discussões e aprendizados sobre as abordagens/dimensões epistemológicas em suas características, críticas e limitações, noções de objetivismo e subjetivismo e a construção de argumentos sobre a cientificidade da Administração fundamentados na epistemologia.

Por último, Marco Aurélio de Souza Rodrigues, Daniel Kamlot, Cátia Silva da Costa Moreira e Bruno Fernandes oferecem uma oportunidade para estudantes vivenciarem os desafios da gestão de startups modeladas como plataformas digitais. O caso de ensino **"Startups contra incumbentes: o caso Safer"** convida os estudantes a se colocarem no lugar do fundador da Safer, avaliando táticas para permitir à startup competir com grandes plataformas incumbentes, como a Uber. O caso foi preparado visando estimular o debate sobre estratégia, com foco em plataformas, abordando tópicos como a compreensão das principais propriedades de plataformas, os desafios de gestão, as dinâmicas de envelopamento e inovação.

Boa leitura!

REFERÊNCIAS

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, *25*, 107-36.

Flyverbom, M. (2019). *The digital prism*. Cambridge University Press.

Flyverbom, M., Leonardi, P. M., Stohl, C., & Stohl M. (2016). The management of visibilities in the digital age. *International Journal of Communication*, *10*, 98-109.

Hampton, K. N. (2015). Persistent and pervasive community: New communication technologies and the future of community. *American Behavioral Scientist*, *60*, 101-24.

Hansen H. K. (2015). Numerical operations, transparency illusions and the datafication of governance. *European Journal of Social Theory*, 18, 203–220.

Hinds, P. J., & Kiesler, S. (2002). *Distributed work*. Cambridge, MA: MIT Press.

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, *28*, 52-61.

Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral Visibility: a new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization Studies*, *41*(12), 1601-25.

Treem, J. W. (2016). How organizations communicate expertise without experts: practices and performances of knowledge-intensive firms. *Management Communication Quarterly*, *30*, 503-31.

Turow, J., & Couldry, N. (2018). Media as data extraction: towards a new map of a transformed communications field. *Journal of Communication*, *68*, 415-23.

Vaast E. (2019). A seat at the table and a room of their own: Interconnected processes of social media use at the intersection of gender and occupation. *Organization Studies*, 017084061989 4923.

Zuboff S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. London: Profile Books.

Hélio Arthur Reis Irigaray
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9580-7859

Doutor e Mestre em Administração de Empresas pela FGV EAESP e PUC-Rio, respectivamente; Bacharel em Economia pela University of Northern Iowa, EUA; Professor Adjunto da FGV EBAPE e do programa CIM (Corporate International Masters), da Georgetown University, Washington, EUA; Líder do tema Diversidade e Relações de Trabalho, na linha de Gestão de Trabalho (ANPAD). E-mail: helio.irigaray@fgv.br

Flávio Carvalho de Vasconcelos

Diretor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE); Doutor em Administração pela Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris (HEC); Mestrado em Sociologia pelo Institut d' Etudes Politiques de Paris. E-mail: flavio.vasconcelos@fgv.br

Fabricio Stocker
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6340-9127

Doutor em Administração pela FEA/USP; Ph.D. em Management pela Erasmus University of Rotterdam; Pesquisador visitante na University of Amsterdam; Mestre em Administração pela UFPR; MBA pela FGV e pela London Business School; Economista e Administrador; Professor da FGV na graduação on-line, MBA e Pós-Graduação; Atua como Editor Adjunto no Cadernos EBAPE.BR. E-mail: fabricio.stocker@fgv.br