

Journal of Management Analysis
v. 12n. 2 maio/agosto 2023

ISSN: 1984-7297
e-ISSN 2359-618X

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS - UNICHRISTUS

José Lima de Carvalho Rocha - **Reitor** / *Rector*

Comitê de Política Editorial / *Editorial Policy Committee*

Estevão Lima de Carvalho Rocha - **Pró-Reitor e Diretor do Comitê** / *Provost and Director of the Committee*

Fayga S. Bedê; Laodicéia A. Weersma; Luciano Pamplona de G. Cavalcanti; Maurício L. C. Rocha; Marcos Kubrusly; Nicole de A.V. Soares - **Membros do Comitê** / *Members of the Committee*

Arnaldo F. M. Coelho, Universidade de Coimbra, Portugal
Laodicéia A. Weersma, UNICHRISTUS / Universidade de Coimbra
Editores - ReGeA / *Editors - ReGeA*

Conselho Editorial / *Editorial Board*

Alketa Peci, **EBAPE/FGV, RJ, Brasil**
Alzira Maria Ascensão Marques, **IPLERIA, Portugal**
Ana Augusta F. de Freitas, **UECE, CE, Brasil**
Ana Patrícia Morales Vilha, **UFABC, SP, Brasil**
Ana Shirley França Moraes, **UFRJ, RJ, Brasil**
Ahmad Etebari, **University of New Hampshire, USA**
Beatriz Elena Plata, **UCES, Argentina**
Cláudia de Salles Stadtober, **UNISINOS, RS, Brasil**
Cláudia Coser, **Universidad de la Empresa, UDE, Uruguai**
Cristela Maia Bairrada, **Universidade de Coimbra, Portugal**
Deepa S. Rajesh, **AMET University Chennai, India**
D. Rajsekar, **AMET University Chennai, India**
Elvisney Camargo Conceição, **PUC, RS, Brasil**
Evandro Luiz Echeverria, **UNIC, MS, Brasil**
Fábio Chaves Nobre, **URFESA, RN, Brasil**
Fábio Ytoshi Shibao, **UNIB, SP, Brasil**
Felipe Zambaldi, **FGV- EAESP, SP, Brasil**
Fernando Antônio Prado Gimenez, **UFPR, PR, Brasil**
Filipe J. Fernandes Coelho, **Universidade de Coimbra, Portugal**
Flávio Luiz M. Barboza, **UFU, MG, Brasil**
Gelso Pedrosi Filho, **UFRR, RR, Brasil**
Helano Diógenes Pinheiro, **UESPI, PI, Brasil**
Henrique Jorge A. Holanda, **UERN, RN, Brasil**
Jesuína Maria Pereira Ferreira, **UNIFBV, PE, Brasil**
Joaquim Luís M. Alcoforado, **Universidade de Coimbra, Portugal**
João Alexandre Lôbo Marques, **USJ, Macau, China**
José Carlos Lázaro da Silva Filho, **UFC, CE, Brasil**
José Gabriel Perissé Madureira, **PUC, RS, Brasil**
Josep Pont Vidal, **UFPA, PA, Brasil**
Kely César M. de Paiva, **UFMG, MG, Brasil**
Luciano Alves Nascimento, **UEMG, MG, Brasil**
Luciano Maciel Ribeiro, **UNISINOS, RS, Brasil**
Marcos A. M. Lima, **UFC, CE, Brasil**
Maurício Lamano Ferreira, **UNASP, SP, Brasil**
Mário A. G. Augusto, **Universidade de Coimbra, Portugal**
Mauro Kreuz, **ANGRAD, RJ, Brasil**
Max André Araújo Ferreira, **UFRR, RR, Brasil**
Milton Shintaku, **IBICT/SEDF, DF, Brasil**
Narendra Rustogi, **Howard University, Washington DC, USA**
Rogério de Moraes Bohn, **ESMP-SUL, RS, Brasil**
Rogério Tadeu de O. Lacerda, **UFSC, SC, Brasil**
Sandeep Kumar Gupta, **AMET University Chennai, India**
Silvio Bitencourt da Silva, **UNISINOS, RS, Brasil**
Tassiana Baldissera Camatti, **PUC, RS, Brasil**
Tomás M. Banegil, **UNEX, Espanha**
Vicente Lima Crisóstomo, **UFC, CE, Brasil**
Vladimir Spinelli Chagas, **UECE, CE, Brasil**

Editoração / *Publishing*

Fátima Kattiana Coelho Gomes / Patrícia Vieira Costa
Assistente Editorial / *Editorial Assistant*

Elzenir Rolim, Nilson Rodrigues, Ricardo Sanches
Revisão Técnica de Linguagem e Tradução /
Technical Language Revision and Translation

Patrícia Vieira Costa, Tusnela Barbosa
Normalização / *Normalization*

Agência Studio - **Capa** / *Cover Design*
Gráfica e Editora LCR Ltda. / **Editoração e Projeto Gráfico** / *Publishing and Graphic Design*

Matérias assinadas são de responsabilidade dos autores.
Direitos autorais reservados. Citação parcial permitida,
com referência à fonte.

Revista Gestão em Análise – ReGeA JOURNAL OF MANAGEMENT ANALYSIS

Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS
Av. Dom Luis, 911 Fortaleza/CE - Brasil CEP 60.160-
230 Fone: 55 85 3457.5300
E-mail: revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br

Acesso online / *online access*

Portal de Revistas Unichristus

<<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao>>

Indexadores / *Indexing*

DOAJ – Directory of Open Access Journals <doaj.org>

EBSCO – EBSCO's research collections

<mft.ebscohost.com>

Google Scholar – Google Acadêmico <<https://scholar.google.com.br>>

QUALIS – CAPES <<http://qualis.capes.gov.br/>>

REDIB – Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico <<http://www.redib.org>>

Sumários.org – sumários de revistas brasileiras <<http://sumarios.org>>

Diretórios / *Directories*

CiteFactor – <<https://www.citefactor.org>>

Diadorim – <diadorim.ibict.br>

IBICT – <seer.ibict.br>

Latindex – Sistema Regional de Información en Línea para Revista Científica para a América Latina, Caribe, Espanha e Portugal <www.latindex.org>

LIVRE – Revistas de Livre Acesso <<http://www.cnen.gov.br/centro-de-informacoes-nucleares/livre>>

Sherpa/Romeo <www.sherpa.ac.uk/romeo>

PKP – Public Knowledge Project <<https://pkp.sfu.ca/>>

ROAD – <<https://road.issn.org/>>

EDITORA Centro Universitário Christus – Unichristus
Rua Vereador Paulo Mamede, Roa30, Cocó, Fortaleza –
Ceará, Brasil. Tel.: +55 (85) 3265.8100.

Versão Impressa / *Printed Version*

Gráfica e Editora LCR Ltda. Fone: 55 85 3105.7900

Site: www.graficalcr.com.br

e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

Associação Brasileira
de Editores Científicos



Publicação Quadrimestral
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Journal of Management Analysis

v. 12 n.2 maio | agosto 2023

Fortaleza



ISSN 1984-7297 | e-ISSN 2359-618X

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 12	no. 2	p. 1-175	mai./ago. 2023
----------------	-----------	-------	-------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA

®2023 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Unichristus

Revista Gestão em Análise - ReGeA

Vol. 12, no. 2 (mai./ago. 2023) – Fortaleza: Unichristus, 2023

Quadrimestral

ISSN 1984-7297

e-ISSN 2359-618X

1. Administração - Periódicos. 2. Ciências Contábeis - Periódicos
I. Centro Universitário Christus - Unichristus.

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Patrícia Vieira Costa. CRB 3/1341

Impressão

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres - CEP 60.135-460 - Fortaleza – Ceará

Telefone: 85 3105.7900 - Fax: 85 3272.6069

Site: www.graficalcr.com.br – e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

SUMÁRIO / CONTENTS

Editorial

Fábio Ytoshi Shibao, Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma5-6

Artigos / Articles

ENTRE O CUIDAR E O ADOECER: A SÍNDROME DE BURNOUT NOS AGENTES COMUNITÁRIOS DE SAÚDE DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

José Luiz Nobre Borges, Juliana Carvalho de Sousa, Edivaldo Rabelo de Menezes, Sidneia Maia de Oliveira Rego, Joyce Silva Soares de Lima 7-20

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO EM UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA COM APLICAÇÃO DO MODELO PRADO-MMGP

Kathiane Galdino Maia Gomes, Carolina Guimarães Raposo, Alessandra Carla Ceolin, Romilson Marques Cabral, Felipe Luiz Lima de Paulo 21-37

GESTÃO PÚBLICA E INSERÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM TEIXEIRA DE FREITAS – BAHIA

Aline Fonseca Gomes, Mariana de Souza Duarte Melo, Nájila da Silva Emerentino, Vinícius Aguiar da Silva, Samuel Souza de Jesus, Vagner Costa Oliveira..... 38-53

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA LITERATURA ACERCA DAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES EMPREENDEDORAS DO AGROPECUARISTA NO CONTEXTO DA DIVERSIFICAÇÃO PARA O TURISMO RURAL

Iara de Oliveira Rodrigues, José Francisco dos Reis Neto..... 54-66

A PREVIDÊNCIA SOCIAL BRASILEIRA E A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS SEUS REGIMES: SISTEMATIZAÇÃO DA TEORIA

Anna Karolina Monteiro dos Reis, Yasmin Gomes Casagrande..... 67-84

METODOLOGIAS DE DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

Ricardo Klein, Lilian Wrzesinski Simon, Alexandre Moraes Ramos, Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Rogério Silva Nunes 85-101

LGPD NA COMUNICAÇÃO INTERNA DOS GESTORES E COLABORADORES

Angela Aparecida Dias Staub, Elisane Maria Modinger, Luciane Pereira Viana..... 102-114

THE PRIMING EFFECT ON ACCOUNTING FRAUD ASSESSMENT: AN EXPERIMENTAL APPROACH WITH ACCOUNTING SCIENCE STUDENTS

Esteniffer Freitas, Caritsa Moreira, Álvaro Macedo, Kallyse Oliveira, Alexsandro Prado.... 115-133

GESTÃO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA SOJA E MILHO NO ESTADO DO MATO GROSSO (BRASIL)

Vergílio Prado Sogabe, Roberto Giro Moori, Roberto Ramos de Morais 134-151

"ME CAUSA INCÔMODO": PERCEÇÃO DE SITUAÇÕES INVASIVAS NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Lana Montezano, Paulo Ricardo dos Santos Meira, Renato Koch Colomby 152-169

Linha Editorial / *Editorial Line* 170-171

Instruções aos Autores / *Instructions to Authors* 172-175

EDITORIAL: GESTÃO – O OLHAR PERANTE O BEM-ESTAR DAS PESSOAS (2023-2)

Tendo em vista os avanços tecnológicos e as constantes transformações nas quais as organizações estão inseridas, torna-se necessário que as corporações invistam na área de Gestão de Pessoas para se manterem competitivas e sobreviverem ao mercado.

Assim, o interesse pela temática “bem-estar no trabalho” tem crescido atualmente, porque as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas no ambiente de trabalho (HIRSCHLE; GONDIM, 2020). O assunto traz reflexos em vários aspectos pessoais do colaborador bem como no desempenho, na produtividade e nos resultados da organização, o que é relevante como estudos nessa área (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

“Bem-estar no trabalho” é uma condição de saúde mental que vai além de não estar doente, envolve se sentir inteiro, fortalecido, autorrealizado, feliz e satisfeito com a vida (HOWELL *et al.*, 2016). Assim, torna-se necessário que as organizações desenvolvam ações a fim de promover, motivar e engajar o colaborador, garantindo a saúde e a segurança, mantendo o interesse pelo trabalho de forma a contribuir para o aumento da produtividade e o crescimento da organização (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2022).

A busca pelos modelos de Gestão de Pessoas deixa evidente para as organizações a importância de acompanhar o processo evolutivo na obtenção do sucesso, tal como o aumento na produtividade, a eficiência e a eficácia no trabalho (KANUNGO *et al.*, 2023).

Gestão de Pessoas tem o intuito de promover um modelo nos meios organizacionais em que as pessoas não são apenas um meio para gerar lucros, como no passado (FISCHER, 2002), isto é, as pessoas devem ser consideradas como a principal fonte de valor e não como um recurso a ser explorado no processo produtivo que pode, facilmente, ser substituído (LACOMBE; TONELLI, 2021).

Portanto, independentemente de suas raízes, as pessoas possuem necessidades cuja satisfação, ou não, é determinante para a sua realização, o que interfere diretamente em seu desempenho profissional; por conseguinte, a Gestão de Pessoas deixou de se concentrar, exclusivamente, na tarefa para atuar no comportamento e nas competências e agir também no “bem-estar no trabalho” de seus colaboradores (KANUNGO *et al.*, 2023).

Convido-os para uma agradável leitura e pesquisa a partir desta edição!

Fábio Ytoshi Shibao¹

Editor Convidado – Edição 2023|2 - Revista Gestão em Análise – ReGeA

Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma

Editores da Revista Gestão em Análise – ReGeA

REFERÊNCIAS

HIRSCHLE, A. L. T.; GONDIM, S. M. G. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 7, p. 2721-2736, 2020.

HOWELL, K. H. *et al.* Seven reasons to invest in well-being. **Psychology of Violence**, v. 6, n. 1, p. 8-14, 2016.

KANUNGO, D. *et al.* Evolution Towards Greater Digitalization in HR Procedures. **Journal of Pharmaceutical Negative Results**, v. 14, n. 3, p. 1597-1602, 2023.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 157-174, 2021.

NOGUEIRA, A. P. S.; OLIVEIRA, Á. D. F. Impacto da Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico no Bem-Estar no Trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 42, e238418, p. 1-16, 2022.

SIQUEIRA, M. M. M.; ORENGO, V.; PEIRÓ, J. M. Bem-estar no trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

¹ Professor Pesquisador do Programa de Mestrado em Ciências Ambientais da Universidade Guarulhos (UNG). Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

EDITORIAL: MANAGEMENT – LOOKING THROUGH PEOPLE’S WELL-BEING (2023-2)

Given the technological advances and the constant transformations in which organizations are inserted, it becomes necessary for corporations to invest in the area of People Management in order to remain competitive and survive in the market.

Thus, the interest in the theme of “well-being at work” has been growing nowadays because people spend most of the time of their lives in the work environment (HIRSCHLE; GONDIM, 2020). The subject brings reflections on several personal aspects of the employee as well as the performance, productivity, and results of the organization, which is relevant to studies in this area (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

“Well-being at work” is a mental health condition that goes beyond not being sick. It involves feeling whole, empowered, self-actualized, happy, and satisfied with life (HOWELL et al., 2016). Thus, it becomes necessary that organizations develop actions to promote, motivate and engage the employee, ensuring health and safety and maintaining interest in work in order to contribute to increased productivity and growth of the organization (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2022).

The search for models of People Management makes evident to organizations the importance of following the evolutionary process in obtaining success, such as the increase in productivity, efficiency, and effectiveness at work (KANUNGO et al., 2023).

People Management aims to promote a model in the organizational means in which people are not only a means to generate profits, as in the past (FISCHER, 2002), that is, people should be considered as the main source of value and not as a resource to be exploited in the production process that can easily be replaced (LACOMBE; TONELLI, 2021).

Therefore, regardless of their roots, people have needs whose satisfaction, or not, is crucial for their fulfillment, which directly interferes with their professional performance; therefore, People Management no longer focuses exclusively on the task to act on behavior and skills and also act on the “well-being at work” of its employees (KANUNGO et al., 2023).

I invite you for a pleasant reading and research starting with this issue!

Fábio Ytoshi Shibao (1)

Guest Editor - Issue 2023|2 - Gestão em Análise - ReGeA Journal

Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma

Editors of the Journal Gestão em Análise – ReGeA

REFERENCES

- HIRSCHLE, A. L. T.; GONDIM, S. M. G. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. 7, p. 2721-2736, 2020.
- HOWELL, K. H. *et al.* Seven reasons to invest in well-being. *Psychology of Violence*, v. 6, n. 1, p. 8-14, 2016.
- KANUNGO, D. *et al.* Evolution Towards Greater Digitalization in HR Procedures. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, v. 14, n. 3, p. 1597-1602, 2023.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, p. 157-174, 2021.
- NOGUEIRA, A. P. S.; OLIVEIRA, Á. D. F. Impacto da Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico no Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 42, e238418, p. 1-16, 2022.
- SIQUEIRA, M. M. M.; ORENGO, V.; PEIRÓ, J. M. Bem-estar no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

1 Research Professor in the Master’s Program in Environmental Sciences at the University of Guarulhos (UNG). Ph.D. in Business Administration from Universidade Presbiteriana Mackenzie.

ARTIGOS

ENTRE O CUIDAR E O ADOECER: A SÍNDROME DE BURNOUT NOS AGENTES COMUNITÁRIOS DE SAÚDE DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

BETWEEN CARING AND GETTING ILL: THE BURNOUT SYNDROME IN COMMUNITY HEALTH AGENTS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

RESUMO

José Luiz Nobre Borges
joseluizborges2@gmail.com
Graduação em andamento em Administração pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Pau dos Ferros - RN - BR.

Juliana Carvalho de Sousa
juli.cs1009@gmail.com
Doutora em Administração pela Universidade Potiguar. Docente na Universidade Federal do Piauí. Teresina - PI - BR.

Edivaldo Rabelo de Menezes
professoredivaldorabelo@gmail.com
Doutorando em Ciências da Propriedade Intelectual (PPGPI/UFS). Professor Assistente na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Pau dos Ferros - RN - BR.

Sidneia Maia de Oliveira Rego
sidneiamai@uern.br
Doutoranda em Desenvolvimento Urbano na Universidade Federal de Pernambuco. Professora na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Pau dos Ferros - RN - BR.

Joyce Silva Soares de Lima
joycessdl@hotmail.com
Mestranda em Administração - Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Mossoró - RN - BR.

O presente estudo tem como objetivo analisar a Síndrome de Burnout em Agentes Comunitários de Saúde durante o período pandêmico do COVID-19. A pesquisa é um estudo descritivo, qualitativo, que utiliza a técnica análise de conteúdo, realizado em um município do Rio Grande do Norte com sete agentes comunitários de saúde do município, onde os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada baseada na escala MBI - Maslach Burnout Inventory. Com base nos dados analisados, seis dos sete entrevistados apresentavam sinais de esgotamento emocional, dois apresentavam sinais de despersonalização, e nenhum deles apresentava mau desempenho profissional. Porém, considerando que o Burnout é uma relação sistêmica entre essas três dimensões, não se pode dizer que eles tendem a desenvolver a síndrome. Ademais, este estudo contribui para realçar os cuidados necessários, para evitar o desenvolvimento do burnout nos ACS, pois o adoecimento dos colaboradores interfere diretamente em suas relações de trabalho.

Palavras-chave: síndrome de burnout; agentes comunitários de saúde; pandemia; COVID-19.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the Burnout Syndrome in Community Health Agents during the COVID-19 pandemic period. The research is a descriptive, qualitative study, using the content analysis technique, carried out in a municipality of Rio Grande do Norte with seven Community Health Agents in the municipality, where data were collected through semi-structured interviews based on the MBI scale - Maslach Burnout Inventory. Based on the analyzed data, six of the seven interviewees showed signs of emotional exhaustion, two showed signs

of depersonalization, and none of them had a poor professional performance. However, considering that Burnout is a systemic relationship between these three dimensions, it cannot be said that they tend to develop the syndrome. In addition, this study contributed to alerting about the necessary care to avoid the development of burnout in ACS since the illness of employees directly interferes with their work relationships.

Keywords: burnout syndrome; community health workers; pandemic; COVID-19.

1 INTRODUCTION

A pandemia causada pela covid-19, disseminada por todos os países, tem deixado legados de instabilidades política, econômica e social, além de emergência na saúde pública, tornando-se um dos maiores desafios a serem enfrentados nas últimas décadas (CASTRO, 2020). No Brasil, na última semana de fevereiro de 2020, foi notificado o primeiro caso da COVID-19, o país latino-americano com maior número de casos (COVID-19..., 2020).

O coronavírus SARS-CoV-2, que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves, pode ser transmitido pelo contato com gotícula respiratória de pessoas contaminadas (NUNES *et al.*, 2020). A pandemia causada pelo SARS-CoV-2 provocou consequências e mudanças na dinâmica econômica, além de modificações quanto à circulação de pessoas nos âmbitos local, nacional e internacional.

Houve, ainda, transformações no mundo do trabalho, em que, para alguns segmentos, significou intensificação do trabalho, principalmente para as denominadas atividades essenciais, as quais ficaram vulneráveis à contaminação e ao adoecimento. Entre esses, destacam-se os profissionais da saúde (BRIDI, 2020).

Devido à pandemia causada pelo SARS-CoV-2, os sistemas de saúde enfrentam momentos diferentes, tendo que lidar com uma demanda crescente, em alguns casos, extremamente alta de pacientes em estado grave,

portadores de doença altamente contagiosa, com quadro clínico desconhecido e sem tratamento disponível (TRAVASSOS, 2020).

Dentro desse contexto, Moura, Leite e Greco (2020) enfatizam que a Atenção Primária à Saúde (APS) tem como objetivos e desafios fornecer à população serviços abrangentes, ordenar e ampliar a cobertura para níveis mais complexos de cuidado e assistência integral à saúde.

Gleriano *et al.* (2020) orientam que a Atenção Primária à Saúde, por meio da Equipe de Saúde da Família (ESF), é compreendida pelos processos de gestão democrática, realizada com articulação de equipes multiprofissionais, recursos físicos e tecnológicos com responsabilidades em abrangência territorial. Como bem reforçam Broch *et al.* (2020), os Agentes Comunitários de Saúde (ACS) são figura central na Equipe de Saúde da Família (ESF), a qual se caracteriza por uma assistência à população pertencente a determinado território, mostrando-se familiarizado com as demandas da população por vivenciá-las periodicamente.

Ortiz-fune *et al.* (2020) enfatizam que é útil e importante intervir no esgotamento e nas doenças mentais dos profissionais de saúde, devido ao contato contínuo com o sofrimento humano como parte de seu papel profissional. Alvares *et al.* (2020) apontam que é especialmente pertinente analisar a experiência de *Burnout* pelos profissionais de saúde que lidam diretamente com pacientes críticos e seus familiares, e situações que envolvem emergência e morte, para aprofundar os conhecimentos sobre os riscos ocupacionais.

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) estão entre os autores mais relevantes do campo de pesquisa do *Burnout*, definindo-o como uma síndrome psicológica composta por três dimensões. A primeira dimensão é chamada de exaustão emocional, a qual se refere à sensação de esgotamento de recursos físicos e emocionais. A segunda dimensão é conhecida por despersonalização ou cinismo, ou seja, é uma reação negativa ou excessivamente distanciada em relação às pessoas que devem receber cuidados/serviços. A terceira dimensão é a baixa realização pessoal, que é quando o indivíduo se sente

incompetente e revela perda de produtividade.

Diversos profissionais estão propensos a desenvolver doenças psíquicas; entre eles, os profissionais de saúde figuram-se entre os mais vulneráveis aos riscos de acidentes de trabalho, adoecimento e absenteísmo, por estarem mais expostos aos ambientes insalubres, além da cobrança por produtividade (PAIVA *et al.*, 2020).

No Brasil, um estudo recente sobre a presença da Síndrome de *Burnout* nas Equipes de Saúde da Família (ESF) foi identificado, e os achados revelam que 29,3% dos afetados são Agentes Comunitários de Saúde (PORCIUNCULA *et al.*, 2020).

Existem diversas dificuldades vivenciadas pelos Agentes Comunitários de Saúde; entre elas, estão a atenção integral da saúde da população, a falta de limite no trabalho, as condições precárias no trabalho, as relações com a comunidade, a fragilidade na formação profissional, a burocratização do trabalho, os problemas de relação com as equipes, entre outras (ALONSO *et al.*, 2018).

Ademais, as peculiaridades relacionadas ao trabalho são inúmeras, fatores como: desenvolvimento pessoal e coletivo, formação da identidade do indivíduo, função social, insatisfação, risco, grau de estresse, exposição a situações desgastantes e experiências negativas são alguns dos fatores que contribuem para a incidência de doenças ocupacionais (FRANZIM NETO; SILVEIRA; CRUZ, 2020). Assim sendo, o presente estudo tem como objetivo analisar a Síndrome de *Burnout* nos Agentes Comunitários de Saúde, no período de pandemia da COVID-19.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COVID-19

A pandemia do coronavírus (COVID-19) emergiu na China. O vírus está relacionado à síndrome respiratória grave aguda e desencadeou-se no final de 2019, posteriormente, disseminando-se por todos os continentes (ISER *et al.*, 2020).

No Brasil, em meados de abril de 2020, foram confirmados mais de doze mil casos, com

sintomas variando entre os mais leves, como tosse, febre, congestão nasal, coriza e dor de garganta, até os mais graves, como aumento da frequência respiratória, assobio agudo durante a respiração, pneumonia, síndrome respiratória aguda grave ou insuficiência respiratória (CHRISTOFFE *et al.*, 2020; MARTINEZ *et al.*, 2020).

Martinez *et al.* (2020) revela que o coronavírus (COVID-19) é causado pelo SARS-CoV-2 (ou 2019-nCoV), um patógeno que acomete o ser humano e seu sistema respiratório. O vírus tem alta capacidade de propagação, sendo transmitido de pessoa para pessoa por inalação de gotículas produzidas, falando em voz alta, tosse, desde que a saliva contenha vírus em pacientes infecciosos, sendo o período de incubação de 5 a 19 dias (COELHO, 2020).

Bakit e Rivas (2020) evidenciam que a transmissão ocorre por intermédio de pacientes sintomáticos, mas também por pacientes assintomáticos. Evidenciou-se, também, que pacientes com morbidades, como hipertensão, diabetes, doenças respiratórias, pulmonares e cardiovasculares, podem desenvolver sintomas mais graves como uma síndrome de desconforto respiratório agudo e choque séptico, que poderia levar à morte (SOTO, 2020).

Para inibir a disseminação do vírus, foram tomadas medidas de proteção, como o distanciamento social associado à limpeza e à higienização das superfícies, bem como a utilização correta de máscaras adequadas, tendo em vista que as transmissões por gotículas requerem proximidade física, permitindo que as partículas emitidas por um indivíduo infectado sejam inaladas por um indivíduo susceptível (CAMUS; HUIQUINAO, 2020; SEQUINEL *et al.*, 2020).

Devido a essa nova doença ser um desafio para a saúde pública em todos os países, executaram-se medidas excepcionais, como o confinamento nas residências, limitando reuniões sociais, fechamento de espaços públicos considerados não essenciais e imposição de quarentena (CAZ *et al.*, 2020).

Como bem salienta Caetano *et al.* (2020), a instituição de medidas de distanciamento social, por meio de fechamento de estabelecimentos, cancelamento de eventos que pudessem

aglomerar muitas pessoas, execução de isolamento e quarentena são fundamentais para que ocorra queda na disseminação da pandemia do covid-19, reduzindo o pico por procura de apoio médico-hospitalar e UTI nos casos mais graves. Junto a isso, tem-se a preocupação com os registros oficiais e o reconhecimento de casos relacionado ao trabalho.

Diante desse cenário, o Ministério da Saúde lançou, por meio da Coordenação Geral de Saúde do Trabalhador, recomendações de proteção aos trabalhadores dos serviços de saúde no atendimento de COVID-19 e trabalhadores com outras síndromes gripais (ALMEIDA, 2020).

Os profissionais essenciais, em especial os trabalhadores do serviço de saúde, tornam-se diretamente expostos ao vírus, e isso causa consequências psicossociais de sua propagação, além da preocupação em infectar entes queridos, que, em muitos casos, são do grupo de risco (RODRIGUEZ; SANCHEZ, 2020). Exposição em ambiente rico em estressores, somados ao aumento da carga de trabalho contribuem para o manejo inadequado do estresse crônico, denominado Síndrome de *Burnout* (VELOZ *et al.*, 2020).

2.2 SÍNDROME DE BURNOUT

Diferentes modalidades de vínculos empregatícios, flexibilidade e aumento do tempo de atividade laboral exigem do colaborador características polivalentes, produzindo fragmentação do trabalho, que tem como consequência adoecimento mental em virtude do isolamento social e da falta de apoio no trabalho, somados a fatores psicossociais como uma das principais causas de morbidade (ROCHA *et al.*, 2020).

A Síndrome de *Burnout* é resultante da exposição do indivíduo a situações estressoras; entre as consequências, estão a diminuição da produtividade, a diminuição do comprometimento com o trabalho e o efeito negativo sobre o quadro de colaboradores (TOMAZ *et al.*, 2020).

O *Burnout* pode ser caracterizado pela cronicidade, ruptura da adaptação,

desenvolvimento de atitudes negativas e diminuição do sentimento de realização pessoal, em que o indivíduo perde sentido da sua relação com o trabalho, como se as coisas não tivessem mais importância (RISSARDO; GAPARINO, 2013).

O Brasil, assim como outros países no mundo, está reconhecendo o impacto do *Burnout* na produtividade, especificamente, nos dias de trabalhos perdidos, e o impacto na capacidade para o trabalho, sendo alvo de investigação no horizonte da análise das condições de trabalho e das variáveis que as constituem (MOSTEIRO, 2019).

A síndrome de *Burnout*, na perspectiva de Maslach e Jackson (1981), é uma síndrome que se manifesta por meio de sentimentos de exaustão emocional e cinismo, ocorrendo, frequentemente, entre indivíduos que trabalham com pessoas, podendo estar correlacionado, também, com índices de angústia pessoal, exaustão física, insônia, aumento do uso de álcool e drogas, problemas conjugais e familiares. O *Burnout* decorre de três elementos principais: o sentir-se exausto emocionalmente, a despersonalização (ou cinismo) e a baixa realização profissional (PORCIUNCULA *et al.*, 2020).

No que se refere ao primeiro elemento da síndrome, ou seja, sentir-se exausto emocionalmente, está associado à falta de energia e ao sentimento de esgotamento pessoal, fadiga, exaustão física e mental, impedindo o profissional de cumprir as atividades de trabalho e familiares (RISSARDO; GASPARINO, 2013). A exaustão emocional pode associar-se a sentimentos de sobrecarga e cansaço extremo no trabalho, levando o indivíduo a um estado de esgotamento dos recursos emocionais. Está relacionado, ainda, aos sentimentos de imposições excessivas e à perda ou limitação dos recursos emocionais para lidar com as situações que causam estresse (LOIOLA; MARTINS, 2019; FARIA *et al.*, 2019).

De acordo com Dutra *et al.* (2019), o segundo elemento da síndrome, a despersonalização, representa uma dimensão do ponto de vista interpessoal do *Burnout*, estando relacionado a respostas negativas, avessas ou em excesso a variados aspectos do trabalho. Pode ser entendida como uma insensibilidade emocional, em que a dissimulação afetiva prevalece, sendo comuns manifestações de ansiedade, aumento da irritabilidade, desmotivação, redução dos objetivos e do comprometimento com os resultados do trabalho, redução do idealismo, alienação e egoísmo (RISSARDO; GASPARINO, 2013).

Para os autores Loiola e Martins (2019), a despersonalização é entendida como uma tentativa de afastar-se, emocionalmente, de alguns problemas ou particularidades em relação ao trabalho, tendendo o profissional a justificar a ligação afetiva, sobrevivendo apatia, podendo acarretar distanciamento cognitivo e desenvolver atitudes displicentes e, ainda, atitude cínica quando estão exaustos.

O terceiro elemento da síndrome, a realização profissional reduzida, é entendida como a tendência de uma pessoa avaliar-se negativamente, associado com sentimentos de incompetência e falta de realização no trabalho (LIMA; OLIVEIRA; SOUSA, 2020). A falta de envolvimento no trabalho é uma dimensão em que o indivíduo desencadeia um sentimento de inadequação profissional e pessoal, o que pode afetar a realização no trabalho, o atendimento aos pacientes, bem como o comprometimento com a instituição (RISSARDO; GAPARINO, 2013).

O sentimento de realização pessoal comprimida representa a dimensão do *Burnout* de autoavaliação que se refere ao sentimento de incapacidade ou sentimento

de improdutividade e insucesso, revelando baixa eficiência profissional (DUTRA *et al.*, 2019; ALVARES *et al.*, 2020).

Nesse sentido, algumas profissões são mais suscetíveis ao *Burnout* do que outras, como exemplo os profissionais de saúde, pois estão em contato diário com pessoas gravemente doentes. Cuidar do sofrimento alheio pode ser considerado exigente e cansativo, o que afeta na qualidade de vida desses profissionais (MARESCA *et al.*, 2022).

Portanto, dada a natureza exigente de sua profissão bem como seu ambiente de trabalho, a prevalência do *Burnout* entre profissionais da saúde é continuamente alta (BUONOMO *et al.*, 2022; KANSOUN *et al.*, 2019; RAUDENSKÁ *et al.*, 2020). O estresse, a ansiedade e o esgotamento desses profissionais podem afetar tanto no desempenho do trabalho, quanto nas condições de saúde, podendo levar ao acometimento dessa síndrome (ADNAN *et al.*, 2022; ÇELMEÇE; MENEKAY, 2020).

Entre as diversas consequências do adoecimento dos profissionais da saúde por essa síndrome podem ser citadas a má qualidade do atendimento, a redução de desempenho laboral desses profissionais, o comprometimento da segurança do paciente, o aumento de eventos adversos; entre outras (SOARES *et al.*, 2022).

Alvares *et al.* (2020) acrescentam que, tendo em vista o aumento da Síndrome de *Burnout* nos últimos anos, é de grande relevância direcionar análises voltadas aos profissionais de saúde que lidam diretamente com pacientes críticos e seus familiares envolvendo emergências e morte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é um estudo de caráter descritivo, com abordagem qualitativa, visto que busca compreender comportamento do sujeito e mundo real, interpretar os fenômenos e analisar os dados indutivamente, além de

descrever características de um fenômeno, registrando os fatos sem interferir neles, mediante coleta de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013; SILVA; MENEZES, 2005).

A pesquisa foi realizada com Agentes Comunitários de Saúde do Município (ACS), inseridos no Programa de Estratégia de Saúde da Família (PSF), entre os meses de abril e setembro de 2020. Trata-se de um município pertencente à região imediata de Pau dos Ferros/RN, dentro da região intermediária de Mossoró, no Estado do Rio Grande do Norte, com população estimada em 3.614 habitantes. Foram incluídos 7 (sete), de um total de 9 (nove) ACS do Município, que estão distribuídos em 2 (duas) Unidades Básicas de Saúde e tiveram disponibilidade para participar da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada mediante abordagem individual, de modo virtual, por meio do WhatsApp, a qual facilitou esse processo. As entrevistas foram previamente agendadas, de acordo com a disponibilidade do entrevistado, fora do horário de expediente, sendo a coleta realizada pelo próprio pesquisador, mediante troca de áudios. Realizou-se a entrevista, de modo que os entrevistados gravaram as respostas; posteriormente, elaborou-se a transcrição das falas dos colaboradores.

No instrumento de coleta de dados, optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada, composta por 8 (oito) questões pré-determinadas e elaboradas pelo pesquisador, baseado na escala MBI (*Maslach Burnout Inventory*), elaborado por Christina Maslach e Susan Jackson em 1978, a qual avalia a percepção de vivência dos trabalhadores sob três dimensões: exaustão emocional, realização profissional e despersonalização, levando em consideração a avaliação de cada dimensão separadamente (CARLOTTO; CAMARA, 2004). O MBI avalia índices de *Burnout* de acordo com os escores de cada dimensão, sendo altos escores em exaustão emocional e despersonalização, e baixos escores em realização profissional indicam alto nível de *burnout* (MASLACH; JACKSON, 1981). O quadro 1 elenca o roteiro de entrevista elaborado e as dimensões correspondentes de cada pergunta.

Quadro 1 – Roteiro de entrevista semiestruturada e dimensões da SB

Pergunta	Dimensão correspondente
Você já se sentiu desgastado/frustrado pelo seu trabalho? O que você acha que tem causado isto? Antes da pandemia do covid-19, você já sentia assim?	Exaustão Emocional
Como você se sentia no final do expediente antes da pandemia? E após?	Exaustão Emocional
Como você lida ao levantar pela manhã e saber que tem mais uma jornada de trabalho a sua espera? E como você lida com a possibilidade de ter contato com pessoas que podem estar acometidas com o vírus?	Exaustão Emocional
Você acha que possui uma carga horária excessiva? Com o advento da pandemia, o que mudou? Conte-me mais sobre sua rotina. Você acha que recebe proporcional a atividade insalubre que você desempenha?	Baixa Realização Profissional
Você se sente feliz na sua profissão? O que mais te deixa (in) satisfeito?	Baixa Realização Profissional
Como você lida com os problemas emocionais no trabalho? E quando há algum paciente da sua área suspeito ou portador do vírus, o que muda? Conte-me uma situação.	Despersonalização
Você já sentiu culpa por alguma situação não ter saído conforme o esperado no seu trabalho?	Despersonalização

Fonte: elaboração própria (2022).

Acerca da análise de dados, adotou-se a análise de conteúdo para avaliar as informações disponibilizadas pelos entrevistados, tendo em vista que esta técnica é responsável por

interpretar o processo de comunicação contida na entrevista (BARDIN, 2016). A análise de Conteúdo (AC) avalia, quantitativamente, conteúdos de mensagens, entrevistas e textos, objetivando compreender a dinâmica do indivíduo, pressupondo-se da interpretação dos fatos vivenciados, por meio do tratamento das informações, seguindo uma sequência de etapas organizadas em: organização da análise, codificação, categorização, inferência e tratamento informático (JULIO *et al.*, 2017).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As análises e discussões foram realizadas por meio do método de análise de conteúdo, analisando as falas dos entrevistados e cruzando pensamentos de autores que discorrem sobre as três dimensões (exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional) que caracterizam a síndrome de *burnout*.

Foi elaborado o quadro 2 a seguir, no qual estão representadas características dos entrevistados, os quais foram categorizados por código, tempo de atividade na função, idade, estado civil, gênero e cargos para que seja feita a diferenciação e identificação no tratamento dos dados coletados.

Quadro 2 - Relação de colaboradores entrevistados e tempo de exercício na instituição

CÓDIGO	TEMPO	IDADE	ESTADO CIVIL	GENERO	CARGO
E1	16	42	Casado	Feminino	Agente Comunitário de Saúde
E2	15	38	Casado	Feminino	Agente Comunitário de Saúde
E3	09	36	Divorciado	Feminino	Agente Comunitário de Saúde
E4	0.7	20	Solteiro	Masculino	Agente Comunitário de Saúde
E5	10	40	Casado	Masculino	Agente Comunitário de Saúde
E6	2.8	32	Casado	Feminino	Agente Comunitário de Saúde
E7	2.8	41	Casado	Masculino	Agente Comunitário de Saúde

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Os 7 (sete) Agentes Comunitários de Saúde (ACS) que participaram da pesquisa, possuem escolaridades variando entre nível superior, fundamental, técnico e médio, tendo faixa etária variando entre 20 e 49 anos, sendo a maioria do sexo feminino. Os 5 (cinco) são casados; entre esses, os 3 (três) têm especializações em outra área, mas não atuam, 2 (dois) atuam em outras profissões informalmente. Dos 2 (dois) restantes, 1(um) é divorciado, trabalha em outra profissão informalmente; outro é solteiro e não atua em outra área.

4.1 EXAUSTÃO EMOCIONAL

Na dimensão referente à exaustão emocional, os entrevistados E1 e E2 demonstraram desgastes devido ao tempo de exercício na carreira profissional, argumentando que desempenham atividades estressantes. As falas dos entrevistados apresentam semelhanças quando argumentam que, devido às atividades profissionais e pessoais, se sentem desgastados para exercer as atribuições. Os achados convergem com o que coloca Carlotto (2010) ao relatar que o desgaste profissional

é algo crescente em virtude do tempo no qual necessita demandar esforço físico.

Os entrevistados alegam que esse desgaste pode estar relacionado ao tempo de atividade na função, como também a dupla rotina, pois exerce o papel de dona de casa e vida profissional. Acerca disso, Bruschini (2019) coloca que, apesar da luta por igualdade, a sobrecarga feminina permanece, podendo gerar desgastes. Assim, vale destacar que E1 e E2 são casadas, têm filhos, e a vida pessoal converge com as atividades laborais:

Com o passar dos anos, como já faz 16 anos, né, que eu trabalho. E assim, como eu sou dona de casa, eu sou mãe, sou esposa, né? Além do meu trabalho, eu tenho essas outras atribuições. E... De certa forma, quando junta tudo, não só o trabalho, mas com essas outras atividades, a gente fica mesmo desgastada, por querer fazer as coisas direitinho (E1). O tempo, em si, já é bastante tempo, são 15 anos. Também, o trabalho, muitas vezes em equipe, que não flui como a gente espera, é um desgaste muito grande (E2).

Verifica-se, no período de pandemia, que os profissionais tiveram receio em virtude do desconhecimento da doença e a situação atípica a que estavam submetidos. E1, E2, E3, E4, E6 e E7 relatam que vivenciaram as sensações de medo, sentimento de cansaço e frustração. No entanto, demonstram coragem e profissionalismo diante da situação imposta:

Em relação a pandemia, o que mudou foi essa rotina de ficar mais distantes das pessoas, que o trabalho de agente de saúde a gente fica muito próximo, aí em relação a pandemia, tem essa questão de a gente ter medo de se aproximar das pessoas, de fazer aquelas visitas mais bem-feitas, que a gente conversa, que a gente escuta (E1). Me sinto cansada, já levanto um pouco cansada, em saber que tenho mais um dia de jornada de trabalho em

meio uma pandemia, que eu tenho que ser responsável no meu trabalho, tenho que conversar com as pessoas, fazer esclarecimentos, muitas vezes sobre a pandemia, sobre os cuidados, sobre saúde também (E2).

Com a pandemia tive o sentimento de frustração, por ter que lidar com enfrentamento de uma doença tão contagiosa e não está recebendo merecidamente os proventos devidos. Entra nesse sentido, o medo, a angústia de estar indo fazer visitas domiciliares (E3).

Um pouco cansado em virtude da minha rotina de trabalho, mas não tanto como agora na pandemia, devido ao risco e a preocupação de se proteger da Covid (E4).

Senti falta da minha rotina normal de trabalho, de visitar as pessoas, estar com meus colegas de trabalho durante a semana toda, senti um pouco de frustração em relação a nova rotina (E6).

Quando iniciou a pandemia fiquei um pouco receoso com medo de trazer a doença para casa e transmitir para família, por que é uma doença desconhecida, mas ao decorrer do tempo fui me tranquilizando e tomando todos os cuidados, ficando mais sossegado (E7).

Contextualizando a pandemia da covid-9, os autores Rodriguez e Sanchez (2020) nos salienta que os trabalhadores do serviço de saúde tornam-se diretamente expostos ao vírus e às consequências psicossociais de sua propagação. Acerca disso, fortalecendo aos achados, Lima *et al.* (2021) elenca que a pandemia resultou em um comprometimento psicológico de muitos profissionais, especialmente aqueles que estão na linha de frente.

Remetendo às entrevistas, é possível avaliar que os entrevistados E1 e E2 já se sentiam exaustos antes da pandemia. Acerca disso, Loiola e Martins (2019) e Faria *et al.* (2019) sustentam embasamentos para Síndrome de *Burnout*, os quais descrevem que a exaustão emocional se

associa a sentimentos de sobrecarga e cansaço extremo no trabalho, levando o indivíduo a um estado de esgotamento dos recursos emocionais e a sentimentos de imposições excessivas e à perda ou à limitação dos recursos emocionais para lidar com situações que causam estresse.

4.2 DESPERSONALIZAÇÃO

No que diz respeito à dimensão da despersonalização, os entrevistados E1, E3 e E6 apresentam sentimentos de maior empatia em relação ao trabalho e envolvem-se, emocionalmente, com situações enfrentadas juntos aos pacientes. Conforme ressalta Franklin *et al.* (2021), os profissionais da área da saúde têm desenvolvido um senso de conexão tanto com os pacientes quanto com os pares, o que tem mitigado demandas psíquicas negativas derivadas do âmbito laboral.

Sou uma pessoa muito emotiva, muito mesmo. Aí, alguns problemas, dependendo do caso, se a pessoa tiver chorando, eu choro junto também (E1).

Em relação aos pacientes, tento entender as emoções deles e tento apoiá-los de alguma forma. Se não conseguir resolver a situação, busco profissionais especializados para resolver (E3).

É bem difícil de lidar, porque entra a questão emotiva e muitas vezes a gente passa a sentir as emoções das pessoas que acompanhamos (E6).

Os entrevistados E2, E4, E5 e E7 dão respostas menos emotivas, mais impessoais em relação às situações vividas nas atividades diárias, avessas aos sentimentos vivenciados pelos pacientes em acompanhamento:

Tento me reservar o máximo que posso, tento filtrar todos os problemas. Tento me resguardar o máximo possível (E2).

Tento deixar os problemas emocionais o menos evidente possível, para interferir o mínimo possível no meu trabalho (E4).

Procuo não me abater, ficar tranquilo (E5).

Com muita tranquilidade e serenidade para poder obter êxito (E7).

Mcdermott *et al.* (2021) justifica que alguns profissionais da área podem desenvolver aspectos de despersonalização, impessoais, sendo aversos a sentimentos; porém, o autor coloca que tal fato pode ser uma estratégia de autorregulação utilizada pelos profissionais para lidar com o sofrimento psíquico.

Foi evidenciado que, no período de pandemia da covid-19, alguns colaboradores sentiram o impacto do desconhecido, dos reflexos do vírus que, com base nas entrevistas, se percebe o receio de realizar algumas atividades. Percebe-se isso nas falas dos entrevistados E1 e E2, que dizem que sentem muito medo ao fazer visita aos pacientes que portam o vírus da covid-19:

Quando pediam para gente fazer alguma visita, para fazer alguma coisa na casa dessa pessoa que está portando (o vírus), que a gente vai fazer essa visita. A gente vai com muito medo, com muito receio, porque a gente tem família, pai idoso, tem filho, convive com criança, convive também com outros pacientes acamados, em situação que a gente tem medo da gente contrair a doença (E1).

Fico com receio de visitar aquele paciente e tento me resguardar o máximo possível. Chego, passo a informação e vou embora, não entro na residência do paciente positivo, ou suspeito de covid-19. No entanto devido a minha profissão e responsabilidade, jamais posso me negar a fazer acompanhamento desse tipo de paciente, ainda que seja de mais dis-

tante, mas é a profissão e tem que encarar (E2).

Analisando as entrevistas e os conceitos abordados por Loiola e Martins (2019), os entrevistados E1 e E2 se caracterizam com alguns comportamentos que remetem ao sentimento de despersonalização, em virtude de esta dimensão ser entendida como uma tentativa de afastar-se emocionalmente de alguns problemas ou particularidades em relação ao trabalho, tendendo o profissional a justificar a ligação afetiva, sobrevivendo apatia, podendo acarretar distanciamento cognitivo e desenvolver atitudes displicentes e, ainda, atitude cínica quando estão exaustos.

Ainda para reforçar as falas dos entrevistados E1 e E2 que possuem sentimento de despersonalização, Rissardo e Gasparino (2013) salientam que o sentimento de despersonalização está associado à sensação de dissimulação afetiva, redução do idealismo, alienação e egoísmo.

4.3 BAIXA REALIZAÇÃO PROFSSIONAL

No espaço em que se aborda a baixa realização profissional, os profissionais ressaltaram que havia aspectos a serem melhorados associados a valorização e reconhecimento, porém, mesmo diante das insatisfações, os profissionais se mostraram realizados e felizes na profissão. Esse sentimento, também, foi identificado na pesquisa de Koplán *et al.* (2021), revelando a presença de falta de apoio dos agentes comunitários de saúde durante esse momento pandêmico embasado em desafios.

Me sinto sim, me sinto muito feliz, na minha profissão, adoro muito, gosto bastante. Já fiz meu curso técnico em enfermagem, justamente, para de alguma forma, eu ajudar mais ainda as pessoas que eu trabalho, os pacientes (E1).

Sim. Me sinto feliz na minha profissão. Claro, com alguns percalços, que todas as profissões têm. Mas, me sinto feliz, gosto do que faço, gosto do que realizo, me sinto bem (E2).

Sim. Me sinto muito feliz na minha profissão, muito realizado. O que deixa mais satisfeito é o fato de conviver com as famílias e poder ajuda-las de alguma forma. Não tenho nenhuma insatisfação em relação ao trabalho (E4).

Acerca disso, de forma divergente dos achados, Lima *et al.* (2021) elenca que, em sua pesquisa, realizada com os agentes comunitários de saúde, o sentimento de falta de valorização prevaleceu, havendo ausência de equipamentos de proteção individual (EPI), desvalorização e longas jornadas de trabalho.

Em suma, realizando-se uma análise dos achados da pesquisa, tem-se que seis, dos sete entrevistados, apresentaram sinais de exaustão emocional, dois, dos sete entrevistados, apresentaram sinais para despersonalização, e nenhum deles apresentaram baixa realização profissional. Porém, tendo em vista que a síndrome de *burnout* é uma relação sistêmica entre essas três dimensões, **não se pode afirmar que eles estão propensos para o desenvolvimento da síndrome.**

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a Síndrome de *Burnout* nos Agentes Comunitários de Saúde, durante o período de pandemia da covid-19. Foi evidenciado que o período crítico contribui para que se agravassem os sentimentos de exaustão e despersonalização dentro do grupo de colaboradores que foram analisados.

No entanto, em termos sociais, este estudo é relevante quando se verificam os danos que podem ser causados pelo *burnout*, tanto em relação ao bem-estar e à qualidade de vida dos ACS, quanto em relação aos custos sociais

advindos dessa doença. Além disso, por meio deste estudo, abriu-se um alerta para o cuidado com o adoecimento dos colaboradores, mesmo em tempos considerados normais; tendo em vista que, pela natureza da atividade, requer um alto grau de resiliência e empatia por se tratar de pessoas que cuidam de outras pessoas. Dentro desse contexto, envolve questões pessoais e interpessoais que precisam ser observados com mais atenção por parte dos gestores.

Sabendo, então, da condição em que o mundo se encontra após o surgimento do coronavírus, bem como a tamanha responsabilidade e importância dos profissionais da área da saúde nesse momento crítico, faz-se importante e necessário analisar como esses profissionais estão reagindo a essa condição atípica em que se encontra o mundo. Cabe, assim, aos gestores buscar medidas, como também se conscientizar de que a Síndrome de *Burnout* é uma questão de saúde; porém, afeta diretamente os problemas de gestão de pessoal e está diretamente ligado a relações de trabalho dos colaboradores.

Dessa forma, é de fundamental importância que os gestores nos níveis municipais, estaduais e federais se atentem para a saúde mental desses e de outros profissionais de saúde, como, também, de outros seguimentos, tendo em vista que são essenciais para o bem-estar da população, seja em momentos de pandemias ou em tempos normais.

Para o meio acadêmico, a pesquisa faz-se relevante em virtude de alertar para estudos em outros seguimentos da sociedade além da saúde, em que os colaboradores estão lidando, diariamente, com pessoas, como é caso da educação, assistência social e segurança.

Torna-se, portanto, pertinente explorar estudos da Síndrome de *Burnout* nesses outros seguimentos, que, além da natureza dessas funções, exigirem um olhar cuidadoso. A sociedade passa por um processo de transformação, tendo em vista que o período após pandemia terá um novo desafio para as pessoas se adaptarem com os novos

comportamentos que serão exigidos para a adaptação ao novo momento.

Acerca das limitações da pesquisa, houve uma dificuldade na coleta de dados, visto que foi realizada de modo virtual, e esse tipo de prática não era comum entre os entrevistados. Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se que sejam realizados outros estudos envolvendo outras classes de profissionais, como médico, enfermeiros, os quais convivem com esse risco na linha de frente de enfrentamento do COVID-19.

REFERÊNCIAS

- ADNAN, N. B. B. *et al.* What are the solutions for well-being and burn-out for healthcare professionals? An umbrella realist review of learnings of individual-focused interventions for critical care. **BMJ Open**, v. 12, n. 9, p. e060973, 2022.
- ALMEIDA, I. M. Proteção da saúde dos trabalhadores da saúde em tempos de COVID-19 e respostas à pandemia. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. 1-10, 2020.
- ALONSO, C. M. C. *et al.* Trabalho dos agentes comunitários de saúde na Estratégia Saúde da Família: metassíntese. **Revista Saúde debate**, v. 42, n. 2, p. 127-144, 2018.
- ALVARES, M. E. M. *et al.* Síndrome de Burnout entre profissionais de saúde nas unidades de terapia intensiva: um estudo transversal com base populacional. **Revista Brasileira de Terapia Intensiva**, v. 42, p. 251-260, 2020.
- BAKIT, C. B.; RIVAS, A. M. La atención Odontológica a Pacientes COVID-19 Positivo ¿Que hacer ante una Urgencia? **International Journal of Odontostomatology**, v. 14, n. 3, p. 321-324, 2020.
- BRIDI, M. A. A pandemia Covid-19: crise e deterioração do mercado de trabalho no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 34, n. 100, p. 141-166, 2020.

- BROCH, D. *et al.* Social determinants of health and community health agent work. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 54, 2020.
- BRUSCHINI, C. As múltiplas jornadas e a desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro. In: FERREIRA, C. *et al.* (org.). **Trabalho e desigualdades: novas e velhas questões**. São Paulo: Alameda, 2019. p. 47-66.
- BUONOMO, I. *et al.* Buffering the Effects of Burnout on Healthcare Professionals' Health—The Mediating Role of Compassionate Relationships at Work in the COVID Era. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 15, p. 8966, 2022.
- CAETANO, R. *et al.* Desafios e oportunidades para telessaúde em tempos da pandemia pela COVID-19: uma reflexão sobre os espaços e iniciativas no contexto brasileiro. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 5, 2020.
- CAMUS, D. C. M.; HUAQUINAO, S. R. Y. Atención Dental Durante la Pandemia COVID-19. **International Journal of Odontostomatology**, v. 14, n. 3, p. 288-295, 2020.
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Análise fatorial do maslach burnout inventory (mbi) em uma amostra de professores de instituições particulares. **Psicologia em Estudo**, v. 9, n. 3, p. 499-505, 2004.
- CARLOTTO, M. S. **Desgaste profissional: Um estudo com policiais militares**. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- CASTRO, J. A. **Proteção social em tempos de Covid-19**. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/1186>. Acesso em: 23 set. 2020.
- CAZ, M. D. P. D. *et al.* Organización de unidades de quemados durante la pandemia por COVID-19: experiencia de 5 unidades de quemados. **Cirugía plástica ibero-latinoamericana**, v. 46, n. 1, 2020.
- ÇELMEÇE, N.; MENEKAY, M. The effect of stress, anxiety and burnout levels of healthcare professionals caring for COVID-19 patients on their quality of life. **Frontiers in psychology**, v. 11, p. 597624, 2020.
- COVID-19 in Brazil: “So What?”. **The Lancet**, v. 395, p. 1461, 2020. Disponível em: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS01406736\(20\)31095-3/abstract](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS01406736(20)31095-3/abstract). Acesso em: 1 ago. 2020.
- COELHO, M. G. Impacto del COVID-19 (SARS-CoV-2) a Nivel Mundial, Implicancias y Medidas Preventivas en la Práctica Dental y sus Consecuencias Psicológicas en los Pacientes. **International Journal of Odontostomatology**, v. 14, n. 3, p. 271-278, 2020.
- CHRISTOFFE, L. M. M. *et al.* A (in) visibilidade da criança em vulnerabilidade social e o impacto do novo coronavírus (COVID19). **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 2, 2020.
- DUTRA, H. S. *et al.* Burnout entre profissionais de enfermagem em hospitais no Brasil. **Revista Cuidarte**, v. 10, n. 1, 2019.
- FARIA, S. *et al.* Saúde mental dos enfermeiros: contributos do burnout e engagement no trabalho. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, v. 22, 2019.
- FRANKLIN, L. *et al.* Empathy and emotional contagion among healthcare professionals during COVID-19: A cross-sectional study. **Journal of Hospital Infection**, v. 107, p. 67-73, 2021. DOI: 10.1016/j.jhin.2020.11.002.
- FRANZIM NETO, L.; SILVEIRA, B.; CRUZ, R. Avaliação da funcionalidade em trabalhadores com transtornos mentais: uma revisão sistemática. **Psicologia, Saúde e Doenças**, v. 21, n. 2, 2020.
- GLERIANO, J. S. *et al.* Gestão do trabalho da saúde da família. **Escola Anna Nery**, v. 25, n. 1, 2020.

- ISER, B. P. M. *et al.* Definição de caso suspeito da COVID-19: uma revisão narrativa dos sinais e sintomas mais frequentes entre os casos confirmados. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, n. 3, 2020.
- JULIO, E. *et al.* Estruturação de aplicação da análise de conteúdo. **Revista Ciências Exatas**, v. 23, n. 2, 2017.
- KANSOUN, Z. *et al.* Burnout in French physicians: A systematic review and meta-analysis. **Journal of affective disorders**, v. 246, p. 132-147, 2019.
- KOPLAN, J. P. *et al.* Towards a common definition of global health. **The Lancet**, v. 393, n. 10187, p. 1995-1997, 2021. DOI: 10.1016/s0140-6736(19)33225-9.
- LOIOLA, E.; MARTINS, M. C. Autoeficácia no trabalho e síndrome de Burnout em profissionais de enfermagem. **Psicologia, Saúde e Doenças**, v. 20, n. 3, p. 813-823, 2019.
- LIMA, J. S. S.; OLIVEIRA, A. M. B.; SOUSA, J. C. Saúde psíquica e prevalência da Síndrome de Burnout em discentes. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 15, n. 32, 2020.
- LIMA, C. K. T. *et al.* The emotional impact of coronavirus 2019-nCoV (new coronavirus disease). **Psychiatry Research**, v. 287, p. 112915, 2021. DOI: 10.1016/j.psychres.2020.112915.
- LIMA, C. K. T. *et al.* “There is no recognition of the work we do”: Community health workers’ experience of the COVID-19 pandemic in Brazil. **Global Public Health**, v. 16, n. 7, p. 1050-1065, 2021. DOI: 10.1080/17441692.2021.1911199.
- MARESCA, G. *et al.* Coping strategies of healthcare professionals with burnout syndrome: a systematic review. **Medicina**, v. 58, n. 2, p. 327, 2022.
- MARTINEZ, E. Z. *et al.* Short-term forecasting of daily COVID-19 cases in Brazil by using the Holt’s model. **Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical**, v. 53, 2020.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. Lawyer burn out. **Barrister**, v. 5, p. 8, 1978.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of organizational behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review of Psychology Maslach**, v. 52, p. 397-422, 2001.
- MCDERMOTT, O. *et al.* Emotion regulation in healthcare professionals: A systematic review. **Journal of Health Psychology**, v. 26, n. 1, p. 3-21, 2021. DOI: 10.1177/1359105320961145.
- MOURA, D. C. A.; LEITE, I. C. G.; GRECO, R. M. Prevalência de sintomas de depressão em agentes comunitários de saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, n. 2, 2020.
- MOSTEIRO, M. B. **Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem brasileiros e espanhóis**. [S.l.: s.n.], 2019.
- NUNES, B. P. *et al.* Envelhecimento, multimorbidade e risco para COVID-19 grave. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 12, 2020.
- ORTIZ-FUNE, C. *et al.* Burnout in Mental Health Professionals: The Roles of Psychological Flexibility, Awareness, Courage, and Love. **Clínica y Salud**, v. 31, n. 2, p. 85-90, 2020.
- PAIVA, L.G. *et al.* Fatores associados ao absenteísmo-doença de trabalhadores da saúde: revisão de escopo. **Avances en enfermería**, v. 38, n. 2, p.234-248, 2020.
- PORCIUNCULA, A. M. *et al.* Síndrome de Burnout em gerentes da Estratégia de Saúde da Família. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 4, 2020.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Amburgo: Universidade Feevale. 2013.

- RAUDENSKÁ, J. *et al.* Occupational burn-out syndrome and post-traumatic stress among healthcare professionals during the novel coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic. **Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology**, v. 34, n. 3, p. 553-560, 2020.
- RISSARDO, M. P.; GASPARINO, R. C. Exaustão emocional em enfermeiros de um hospital público. **Escola Anna Nery**, v. 17, n. 1, 2013.
- ROCHA, M. R. A. *et al.* Condições de vida, trabalho e saúde mental: um estudo com trabalhadores brasileiros e espanhóis que atuam em serviço de limpeza hospitalar. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 10, 2020.
- RODRIGUEZ, B. O.; SANCHEZ, T. L. The Psychosocial Impact of COVID-19 on health care workers. **International Brazilian Journal of Urology**, v. 46, n. 1, p.195-200, 2020.
- SEQUINEL, R. *et al.* Soluções a base de álcool para higienização das mãos e superfícies na prevenção da covid-19: compêndio informativo sob o ponto de vista da química envolvida. **Revista Química Nova**, v. 43, n. 5, p. 679-684, 2020.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SOARES, J. P. *et al.* Burnout-related factors in health professionals during the Covid-19 pandemic: an integrative review. **Saúde em Debate**, v. 46, p. 385-398, 2022.
- SOTO, G. P. Bases Genéticas y Moleculares del COVID-19 (SARS-CoV-2). Mecanismos de Patogénesis y de Respuesta Inmune. **International Journal of Odontostomatology**, v. 14, n. 3, p. 331-337, 2020.
- TRAVASSOS, C. A. Investigação em serviços de saúde e a pandemia de Covid-19. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 9, p. 1-6, 2020.
- TOMAZ, H. C. *et al.* Síndrome de Burnout e fatores associados em profissionais da Estratégia Saúde da Família. **Interface (Botucatu)**, v. 24, n. 1, 2020.
- VELOZ, A. F. V. *et al.* **Síndrome de Burnout en médicos/as y enfermeros/as ecuatorianos durante la pandemia de COVID-19**. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/708>. Acesso em: 11 set. 2020.

ARTIGOS

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO EM UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA COM APLICAÇÃO DO MODELO PRADO-MMGP

MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY AT A BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITY WITH APPLICATION OF THE PRADO-MMGP MODEL

Kathiane Galdino Maia Gomes

kathianegaldino@gmail.com

Mestranda em Administração Pública (PROFIAP-UFRPE). Formada em Administração pela Universidade de Pernambuco. Recife - PE - BR.

Carolina Guimarães Raposo carolinaraposo8@gmail.com

Mestranda em Administração pública (PROFIAP/UFRPE). MBA em Finanças. Formada em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco. Recife - PE - BR.

Alessandra Carla Ceolin alessandra.acc@gmail.com

Professora vinculada ao Departamento de Administração, ao Mestrado Profissional em Administração Pública e ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife - PE - BR.

Romilson Marques Cabral romilson.cabral@ufrpe.br

Professor vinculado ao Departamento de Administração e ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Recife - PE - BR.

Felipe Luiz Lima de Paulo felipellpaulo@yahoo.com.br

Professor vinculado ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Recife - PE - BR.

RESUMO

O Gerenciamento de Projetos (GP) é um elemento indispensável para o sucesso das organizações na atualidade. O objetivo deste estudo é avaliar o nível de maturidade em GP em um instituto de pesquisa e inovação de uma universidade federal brasileira, utilizando o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP). O modelo propõe 40 questões que permitem verificar o desempenho de um setor em diferentes níveis e dimensões de maturidade. A pesquisa dá-se por meio de um estudo de caso de natureza quantitativa, com aplicação de questionário aos cinco gestores do instituto, dos quais dois foram respondentes. As pontuações de Avaliação Final da Maturidade (AFM) obtidas pelos dois segmentos do instituto analisado revelam maturidade regular e boa, estando acima da média verificada entre organizações públicas brasileiras em geral e organizações ligadas à educação. Os resultados quanto à aderência aos níveis e às dimensões de maturidade também foram considerados satisfatórios.

Palavras-chave: gestão de projetos; maturidade; MMGP; instituição de ensino superior.

ABSTRACT

Project Management (PM) is an indispensable element for the success of organizations today. The objective of this study is to evaluate the level of PM maturity in a research and innovation institute of a Brazilian federal university using the Project Management Maturity Model (Prado-MMGP). The model

proposes 40 questions that allow for verifying the performance of a sector at different levels and dimensions of maturity. The research is carried out through a case study of a quantitative nature with the application of a questionnaire to the five (5) managers of the institute, of which two (2) were respondents. The Final Assessment of Maturity (AFM) scores obtained by the two segments of the analyzed institute reveal regular and good maturity, being above the average verified among Brazilian public organizations, in general, and organizations linked to education. The results in terms of adherence to the maturity levels and dimensions were also considered satisfactory.

Keywords: project management; maturity; MMGP; higher education institution.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos tornou-se uma ferramenta para o alcance de objetivos nas organizações, podendo garantir um diferencial competitivo no mercado da atualidade (CAMPOS *et al.*, 2020). As constantes e complexas transformações relativas ao mundo globalizado compelem as empresas a buscarem um melhor desempenho na gestão de seus projetos. A partir do momento em que atender às exigências do cliente e alcançar resultados, passarão a não ser suficientes para garantir sobrevivência no mercado (CARDOSO; ZIVIANE; DUARTE, 2017; ARRUDA *et al.*, 2019).

No âmbito da gestão pública, o movimento tem sido semelhante ao longo das últimas décadas. As instituições públicas têm realizado mudanças em sua estrutura, buscando adaptar-se às exigências da sociedade relativas à entrega de resultados, qualidade do serviço, redução de gastos, transparência e responsabilização (CAMPOS *et al.*, 2020). Nesse sentido, práticas de gerenciamento de projetos também têm sido relevantes para as organizações públicas, haja vista que contribuem para o alcance dos objetivos estatais

e permitem o aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade (ZURGA, 2018).

Por meio da popularização dos conceitos e das práticas relacionados ao gerenciamento de projetos, surge a necessidade de avaliar o grau de evolução, atingido em sua execução, bem como identificação dos pontos críticos, os quais merecem maior atenção dos gestores (ANDRADE; GABILLAUD, 2014). Uma das ferramentas utilizadas para avaliação de desempenho é o modelo de maturidade em gestão de projetos, que busca mensurar, de forma individual ou coletiva, a capacidade de gerenciar projetos de forma bem-sucedida, podendo utilizar-se do processo de *benchmarking* para comparar a realidade da organização com a de outras empresas e identificar pontos passíveis de melhorias (PRADO, 2015; PMI, 2017). Um desses modelos é o Prado-MMGP, desenvolvido pelo professor brasileiro Darci Prado, como resultado de sua experiência na prestação de consultoria empresarial em GP, tratando-se de um modelo simples, confiável, que pode ser aplicado em qualquer setor produtivo, além de estar, intimamente, alinhado à cultura das organizações brasileiras (PRADO, 2015; CARDOSO; ZIVIANE; DUARTE, 2017).

Diante desse contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de um setor de pesquisa e inovação de uma universidade federal brasileira, por meio da aplicação do questionário de avaliação do modelo Prado-MMGP. A relevância do estudo evidencia-se na importância de conhecer o nível de maturidade em GP, na medida em que permite a identificação detalhada dos principais pontos de melhoria, servindo como um diagnóstico que poderá subsidiar as organizações na definição de diretrizes para o aperfeiçoamento da gestão de seus projetos (NASCIMENTO *et al.*, 2014).

A presente pesquisa também se mostra relevante ao contribuir com o estudo da maturidade em gerenciamento de projetos em organizações públicas, conforme sugerem Nascimento *et al.* (2014), Zurga (2018) e Carvalho e Ceolin (2020), e de forma ainda mais

específica, vem possibilitar a comparação do nível de maturidade em GP entre universidades, como propõem Miranda e Barbosa (2016).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para compreender o conceito de Gerenciamento de Projetos (GP), é importante, primeiramente, conhecer a definição de projeto. Um projeto pode ser entendido como uma série de atividades e tarefas que objetivam criar um produto, serviço ou visa a alcançar resultado único, dentro de certas especificações e com datas de início e término bem definidas (ARRUDA *et al.*, 2019; KERZNER, 2015; PMI, 2017). Rabechini Junior e Carvalho (2006) destacam duas características básicas que permeiam os diversos conceitos de projeto: a temporalidade, já que todo projeto possui início e fim definidos, e a singularidade, diante do fato de que todo produto ou serviço é, de alguma forma, diferente de todos os demais já realizados.

O gerenciamento de projetos, por sua vez, consiste na aplicação de técnicas, ferramentas, habilidades e competências às atividades do projeto, de forma a perseguir um resultado pré-definido, dentro de restrições relacionadas a custos, a prazos e a riscos (ABRAHÃO; OLIVEIRA, 2016; PMI 2017). Segundo Kerzner (2015), o gerenciamento de projetos envolve planejamento, organização, direção e controle dos recursos de uma organização a fim de alcançar objetivos e metas específicos dentro de um prazo relativamente curto. Ainda, segundo o autor, o gerenciamento de projetos pode ser considerado bem-sucedido, quando cumpre os objetivos do projeto dentro dos limites de prazo e de custos, quando está em conformidade com o nível de tecnologia e desempenho desejados, quando utiliza os recursos de forma eficiente e quando gera aceitação por parte do cliente. Esse estágio de desenvolvimento das organizações em GP pode ser entendido como maturidade.

O gerenciamento de projetos é algo recente nas universidades públicas. Em grande parte dos casos, o gerenciamento de projetos dá-se de forma empírica, sem que haja uma preparação e/ou capacitação para isso. Portanto, é fundamental que a gestão de projetos seja uma prioridade de gestão. De acordo com Oliveira *et al.* (2017), os projetos executados pelas universidades públicas trazem recursos extraordinários para as próprias instituições, o que contribui para que atividades de ensino, pesquisa e extensão sejam as mais bem desenvolvidas.

Para tanto, a criação de uma cultura em gestão de projetos torna-se essencial para o processo de amadurecimento de gestão e aprimoramento da governança institucional. Oliveira *et al.* (2017) justificam que, nas organizações contemporâneas, a gestão de projetos tem-se tornado tema recorrente. A estratégia e suas formas de pensamento influenciam o desempenho na gestão de projetos, quando as organizações adotam determinados processos para o gerenciamento deles (OLIVEIRA; MARTINS, 2020).

2.2 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O termo maturidade, quando relacionado ao gerenciamento de projetos, pode ser entendido como a qualidade ou o estado de ser maduro em algo a ponto de alcançar um resultado brilhante (ALGHAIL *et al.*, 2022). Para Kerzner (2015, p. 45), maturidade em gerenciamento de projetos relaciona-se à “implementação de uma metodologia padrão e de processos de acompanhamento, de tal forma que exista uma alta probabilidade de sucessos repetidos”, fato que implica a existência de uma base adequada de ferramentas, técnicas, processos e, também, de cultura nas organizações.

Um modelo de maturidade tem por objetivo medir o estágio de organização em que se encontra o gerenciamento de projetos de uma empresa, além de permitir identificar possíveis caminhos para a melhoria desse nível

de organização (JUCÁ JUNIOR; CONFORTO; AMARAL, 2010). Os níveis de maturidade equiparam-se a passos rumo ao aperfeiçoamento em gerenciamento de projetos, e tais passos estão associados ao domínio de ferramentas, à excelência em gestão de projetos, atingindo os objetivos organizacionais (MIRANDA; BARBOSA, 2016).

A maioria das organizações utiliza as práticas de GP como uma estratégia crítica para permanecerem competitivas no mercado global atual, que se encontra em constante evolução e é bastante competitivo (ALGHAIL *et al.*, 2022). É possível observar uma maior percepção do valor de uma gestão eficaz e de como sua aplicação aumenta a probabilidade de sucesso dos projetos e auxilia no alcance da excelência (PRADO, 2015; ABRAHÃO; OLIVEIRA, 2016). Segundo Prado (2015), um maior nível de maturidade em GP revela se em menores prazos, maior aderência aos custos estipulados e entrega de resultados conforme esperados. O autor ainda sugere que, existindo insatisfação com o nível atual de sucesso dos projetos organizacionais, seja realizada uma avaliação de maturidade que forneça um diagnóstico da situação atual, um panorama da situação ideal, e recursos para elaborar um plano de ação para melhoria do desempenho.

Fernandes e Garcez (2019), por sua vez, mencionam que uma empresa com um maior amadurecimento em GP obterá uma maior vantagem competitiva, gerada pelos recursos desse gerenciamento. Sendo assim, torna-se evidente a importância de conhecer o estágio atual de maturidade em gerenciamento de projetos dentro das organizações bem como de identificar a posição que ocupam no mercado em relação a seus concorrentes (CARDOSO; ZIVIANE; DUARTE, 2017).

No caso específico das organizações públicas, uma maior maturidade em gestão de projetos vai ao encontro da nova concepção de diretrizes impostas pela Reforma Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2006). A finalidade de reduzir custos, imprimir maior velocidade de execução, alcançar os resultados pretendidos em

favor de clientes, com a geração de valor para sociedade; as mudanças implementadas pela reforma Bresser, com esse novo modelo de gestão, o qual propunha uma engenharia institucional capaz de estabelecer um espaço público não estatal (BRESSER-PEREIRA, 2002, 2006).

A análise da maturidade em organizações do setor público, segundo Irfan *et al.* (2020), também gera impacto positivo em diferentes dimensões, como na gestão de projetos, gestão de processos e melhoria contínua. Mais especificamente, Alghail *et al.* (2022) afirmam que a maturidade em gestão de projetos pode ser aplicada em instituições de ensino superior, na medida em que fornece um roteiro para melhoria do desempenho da equipe. A fim de avaliar diferentes aspectos da maturidade em gerenciamento de projetos de forma confiável e concreta, alguns modelos têm sido criados (IRFAN *et al.*, 2020).

No que tange à eficácia na gestão de projetos em instituições de ensino superior, Alghail, Yao e Abbas (2022) explicam que a falta de ferramentas para combinar as capacidades de infraestrutura de conhecimento com o gerenciamento de projetos são fatores que ocasionam a falha no gerenciamento de projetos nessas organizações. Conforme os autores - ao integrar capacidades de infraestrutura de conhecimento com o gerenciamento de projetos - as instituições podem realizar tarefas críticas importantes e atividades da cadeia de valor, enquanto, também, aprimoram a maturidade em gerenciamento de projetos. No entanto, se uma das capacidades tem um impacto negativo no gerenciamento de projetos, afeta o nível geral de maturidade do projeto.

De acordo com Oliveira *et al.* (2017), a burocracia existente nas universidades federais dificulta a gestão de projetos e a busca por soluções ágeis, flexíveis e imediatas às demandas inerentes aos projetos.

2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE

Nos últimos anos, diversos modelos de maturidade foram desenvolvidos com o

objetivo de facilitar a avaliação da capacidade em gerenciamento de projetos nas instituições (ARRUDA *et al.*, 2019). Para Gareeb e Rwelamila (2022), um modelo de maturidade consiste em uma estrutura que possui capacidades definidas nas quais uma organização pode medir seu desempenho atual e fornecer um plano de desenvolvimento para alcançar o crescimento futuro. Os referidos modelos atuam como mecanismo capaz de quantificar, numericamente, a capacidade de uma organização gerenciar projetos com sucesso, além de sinalizar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional (PRADO, 2015; CARDOSO; ZIVIANE; DUARTE, 2017).

Alguns dos modelos mais citados e aplicados são Capability Maturity Model Integration (CMMI), da Software Engineering Institute (SEI); Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM), de Harold Kerzner; Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), do Project Management Institute (PMI); e Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP), de Darci Prado (CAMPOS *et al.*, 2020; CRUZ; GOMES; ARAÚJO, 2020; VANUCCI *et al.*, 2019).

2.3.1 Capability Maturity Model Integration (CMMI)

O *Capability Maturity Model* (CMM), produzido entre os anos de 1986 e 1993 pelo Software Engineering Institute (SEI), da Carnegie Mellon University, foi criado, inicialmente, para avaliar a capacidade e a qualidade dos fornecedores de software do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, e trata-se de um modelo pioneiro que serviu, como base, para a formulação de diversos outros modelos de maturidade (ARRUDA *et al.*, 2019; CMMI, 2021).

O modelo citado evoluiu para o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), surgindo da integração do modelo CMM, que foi desenvolvido, inicialmente, apenas para software, a outros modelos de

melhoria desenvolvidos pelo SEI (JUCÁ JUNIOR; CONFORTO; AMARAL, 2010). O modelo CMMI foi expandido além da engenharia de software no intuito de ajudar qualquer organização de qualquer segmento a construir, melhorar e medir suas capacidades e melhorar o seu desempenho (CMMI, 2021).

Para o emprego do modelo (CMMI), utilizam-se cinco níveis para classificar a maturidade das empresas: inicial, gerenciado, definido, quantitativamente gerenciado e otimizado. As organizações classificadas no nível 1 são consideradas imaturas, possuem poucos processos definidos e, muitas vezes, têm seu sucesso relacionado a um esforço individual (JULIO; PISCOPO, 2013). No nível mais alto de maturidade, o nível 5, as empresas já aplicam a melhoria contínua em seus processos e gerenciam os seus projetos de forma ampla e direcionada (CARVALHO; CEOLIN, 2020). O CMMI não se classifica, rigorosamente, como uma metodologia, já que não orienta como fazer ou quem deve fazer, e sim, indica o que deve ser feito (SILVA; SANTOS; SHIBAO, 2019).

O CMMI considera estágios relacionados ao processo de melhoria contínua: melhorar/padronizar, medir, controlar e melhorar continuamente. O modelo aplica técnicas de controle estatístico de processo, em que a melhoria de qualquer processo técnico tem como consequência a redução da variação inerente no processo e a melhoria do desempenho na média dos processos (CAMPOS *et al.*, 2020).

2.3.2 Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM)

Kerzner (2015), inspirado no CMM, apresentou um modelo de maturidade destinado à área de gestão de projetos: o *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM). O modelo está orientado por 183 perguntas que objetivam medir em qual nível, entre cinco a empresa em análise se encontra (ARRUDA *et al.*, 2019). Os cinco níveis de maturidade identificados são linguagem comum; processos

comuns; metodologia singular; *benchmarking*; e melhoria contínua.

No nível 1, a empresa reconhece o papel da gestão de projetos como metodologia útil para alcance de sucesso, surgindo a necessidade de ter um conhecimento básico do tema, e de incorporar suas terminologias. O nível 2 refere-se ao estágio em que a empresa reconhece a necessidade de estabelecer processos comuns para seus projetos, no intuito de reproduzir o sucesso obtido em um dos projetos para os demais. No nível 3, a empresa percebe que existe a possibilidade de criação de sinergia por meio da combinação de várias metodologias que giram em torno do eixo de GP. O nível 4, relacionado ao *benchmarking*, reflete o momento em que as empresas passam a comparar suas práticas de GP com as de outras organizações a fim de obter informações que contribuam para a melhoria de desempenho. Por fim, o nível 5 caracteriza-se pela busca da melhoria contínua de processos, ao implementar as mudanças necessárias, tomando, como base, o resultado do *benchmarking* realizado no nível anterior (RABECHINI JR; PESSÔA, 2005; KERZNER, 2015).

Segundo Kerzner (2015), os níveis de maturidade podem-se sobrepor, e a magnitude dessa sobreposição baseia-se no grau de risco que a organização está disposta a tolerar. No entanto, a despeito da possibilidade de sobreposição dos níveis, a ordem em que as fases são finalizadas não pode ser alterada. Diante do fato de que duas organizações não implementam o gerenciamento de projetos da mesma forma, as questões podem ser modificadas para se adequar às necessidades de cada organização, ou seja, o instrumento de avaliação pode ser personalizado para cada uma delas (CASTRO; MORAES, 2015).

2.3.3 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

Em 1998, o Project Management Institute (PMI) deu início ao processo de criação de um modelo de maturidade chamado

Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) (CASTRO; MORAES, 2015). O Modelo Organizacional de Maturidade em Gerenciamento de Projetos foi lançado em 2003, contou com a contribuição de vários voluntários com experiência em gestão de projetos, e surge como resultado da avaliação das melhores práticas adotadas por organizações, e da identificação de pontos fortes e fracos de outros modelos de maturidade (ANDRADE; GABILLAUD, 2014).

O OPM3 avalia o nível de maturidade em gerenciamento de projetos mediante aplicação de um questionário composto por 151 perguntas, com respostas do tipo “sim” ou “não”. De acordo com Prado (2015), diferentemente dos outros modelos, o OPM3 não utiliza a classificação em níveis, e sim, em valores percentuais, sendo mensurada na escala de 0 a 100%, de acordo com as respostas obtidas pelo questionário.

O modelo aborda três domínios: Conhecimento (*Knowledge*); Avaliação (*Assessment*); e Melhoria (*Improvement*). Os referidos domínios envolvem cinco passos a serem seguidas pelas organizações, formando o Ciclo OPM3: preparar para avaliação; realizar avaliação; planejar melhorias; implantar melhorias; e repetir o processo. O domínio do conhecimento refere-se aos primeiros contatos da empresa com gerenciamento de projetos, maturidade, e com o próprio Guia PMBOK. O segundo domínio: Avaliação, está relacionada à análise da situação atual de uma empresa em relação às melhores práticas em GP. E no domínio Melhoria, a empresa busca um maior nível de maturidade, ao direcionar seus esforços para melhoria de suas competências e habilidades em GP (CARVALHO; CEOLIN, 2020).

2.3.4 Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)

O Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP), lançado em 2002 pelo professor Darci Prado, foi

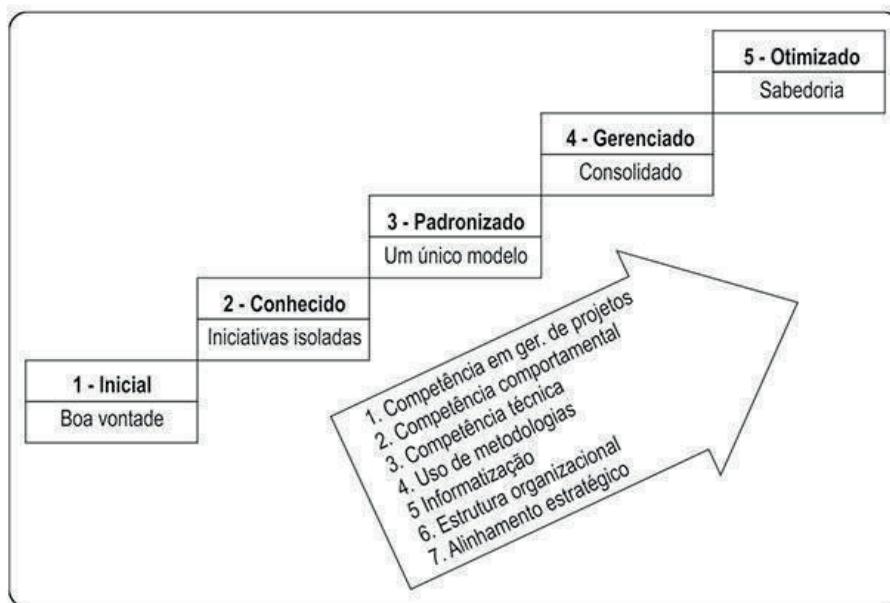
elaborado, inicialmente, para auxiliar no processo de compreensão de cenários e proposição de ações para as empresas em que prestava consultoria. Posteriormente, a ferramenta passou a ser utilizada como modelo de avaliação de maturidade em diversas organizações brasileiras e internacionais (MIRANDA; BARBOSA, 2016). Caracteriza-se por ser um modelo simples e de fácil aplicação, tendo o intuito de fornecer resultados confiáveis e robustos, e de estar fortemente ligado à capacidade de um setor de executar seus projetos de forma bem-sucedida (PRADO, 2015). O modelo é voltado para a análise de experiências práticas e de obtenção de resultados.

O modelo elaborado por Prado subdivide-se em dois tipos: o setorial (ou departamental) e o corporativo. O modelo setorial aplica-se a setores (ou departamentos) isolados de uma organização, enquanto o modelo corporativo permite uma avaliação global do gerenciamento de projetos, envolvendo tanto os setores que executam os projetos como o setor corporativo, que supervisiona os setores individuais e

que, por vezes, também é responsável por projetos estratégicos e pela gestão de portfólios (CASTRO; MORAES, 2015).

O modelo MMGP-Setorial deve ser aplicado, separadamente, em cada setor/departamento de uma mesma organização, podendo ser identificados diferentes níveis de maturidade em cada um deles. O modelo é estruturado em cinco níveis: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado; e envolve sete dimensões: Competências em gerenciamento de projetos, programas e portfólio; Competência comportamental; Competência técnica e contextual; Uso de metodologia (processos); Uso de informatização (ferramentas); Uso de adequada estrutura organizacional e alinhamento estratégico (conforme figura 1). As referidas dimensões estão presentes em cada nível de maturidade, conforme a peculiaridade de cada nível, com exceção do Nível 1, que não possui requerimento observável de nenhuma das dimensões (PRADO, 2015).

Figura 1 – Dimensões e níveis de maturidade



Fonte: Prado (2015).

O autor do modelo afirma que dois aspectos possuem relação positiva com a maturidade: o sucesso total e a percepção de agregação de valor pela alta administração. Da mesma forma, aponta uma relação negativa entre maturidade e os seguintes fatores: fracasso, atraso e estouro

de custos. Diante disso, o modelo apresenta-se como uma ferramenta confiável para avaliar a maturidade de um setor de uma organização.

3 METODOLOGIA

O objetivo do presente estudo é verificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de um instituto de pesquisa e inovação de uma universidade federal brasileira. O referido setor, além da Diretoria Geral (DG), é formado por quatro núcleos de acordo com as áreas em que atua, sendo elas: Empreendedorismo e Inovação; Pesquisa; Internacionalização; e Relações Institucionais. Para identificação do nível de maturidade do setor em questão, foi utilizado o modelo Prado-MMGP (PRADO, 2015), por sua simplicidade, facilidade de aplicação e linguagem acessível. Trata-se de um modelo quantitativo, já que não aborda aspectos qualitativos relacionados à análise da maturidade em gerenciamento de projetos.

Quanto ao tipo de estudo, este pode ser classificado como estudo de caso, na medida em que permite que a investigação esteja focada em um “caso”, retendo uma perspectiva holística e do mundo real (YIN, 2015). Conforme apontado por Gil (2017, p. 34), a intenção de um estudo de caso não é de obter o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim de “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Para Gil (2017), uma pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno, podendo, também, ser elaborada com o intuito de identificar possíveis relações entre variáveis. A pesquisa descritiva busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem manipulação ou interferência do pesquisador (RAMPAZZO, 2005). O

autor ainda afirma que este tipo de pesquisa é utilizado, principalmente, em estudos cujos problemas não se encontram registrados em documentos ou publicações.

Quanto ao procedimento, adotou-se a pesquisa de levantamento (survey), com utilização do questionário de Avaliação de Maturidade Setorial do modelo de maturidade Prado-MMGP, disponibilizado no site <http://www.maturityresearch.com>, na versão 2.3.1 de agosto de 2021. O questionário foi reproduzido em um formulário do Google e enviado via mensagem de e-mail aos cinco servidores que exercem cargo de gestão no setor analisado, sendo representantes da Diretoria Geral e dos quatro núcleos de atuação citados. O formulário foi respondido por dois dos gestores, sendo os representantes da Diretoria Geral do instituto, e da Diretoria do Núcleo de Internacionalização (Ninter), sendo estes detentores de informações privilegiadas do Instituto analisado.

Prado (2015) recomenda que o questionário seja respondido por um profissional que conheça o setor e suas práticas de GP, como a figura do chefe do departamento, do coordenador do Escritório de Gestão de Projetos (EGP) ou de alguém que auxilie, diretamente, essas funções. Dessa forma, ainda que o número de respondentes tenha sido restrito, por questões de disponibilidade dos servidores, é possível considerar as respostas obtidas para análise das diretorias de forma individual. Cabe ressaltar que os dois respondentes são docentes da instituição que desempenham suas atividades de ensino há mais de 10 anos, possuem uma faixa etária entre 36 e 55 anos, um deles tendo qualificação máxima a nível de doutorado, e o outro a nível de pós-doutorado.

O questionário elaborado por Prado (2015) é formado por 40 questões e divide-se em quatro seções, com perguntas relacionadas à avaliação dos níveis 2, 3, 4 e 5, abordando também aspectos das dimensões da maturidade. Cada pergunta relaciona-se a

um aspecto de alguma dimensão de maturidade, conforme sua aplicabilidade em cada nível. As perguntas dos níveis 2, 3 e 4 possuem cinco opções de resposta (a, b, c, d, e), enquanto as do nível 5 possuem apenas duas opções (a, e). O quadro 1 apresenta a pontuação relacionada a cada uma das opções de resposta:

Quadro 1 - Valores correspondentes a cada opção de resposta

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	0

Fonte: adaptado de Prado (2015).

As cinco opções relacionam-se aos cinco estágios de maturidade do modelo, em que a situação A, com maior pontuação, representa uma consolidação em relação ao aspecto analisado, enquanto a situação E demonstra que nenhum esforço ainda foi realizado. A análise das respostas permite realizar três tipos de avaliação: Avaliação Final da Maturidade (AFM); Aderência aos níveis e Aderência às dimensões. Para calcular a AFM, é utilizada a seguinte fórmula:

$$AFM = \frac{100 + \text{total de pontos}}{100}$$

A pontuação obtida indica a Avaliação Final da Maturidade como: muito fraca (até 1,80); fraca (entre 1,80 e 2,90); regular (entre 2,90 e 3,20); boa (entre 3,20 e 4,00); ótima (entre 4,00 e 4,50); e excelente (acima de 4,50). O cálculo para identificação da aderência aos níveis e às dimensões, por sua vez, se dá pela soma dos valores correspondentes a cada opção de resposta relacionados no quadro 1. A análise de aderência aos níveis permite compreender quão bem a empresa se posiciona em relação aos requisitos de determinado nível. A pontuação divide-se em cinco níveis, sendo até 20 pontos: aderência muito fraca; até 40 pontos: aderência fraca; até 75 pontos: aderência regular; até 90 pontos: aderência boa; até 100 pontos: aderência ótima. A avaliação da aderência às dimensões, por fim, segue as mesmas pontuações estabelecidas para a aderência aos níveis, com a diferença de que os resultados se apresentam em valor percentual. A análise das pontuações apresentada na seção seguinte foi realizada com base nos apontamentos de Prado (2015) sobre cada nível e dimensão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio da aplicação da fórmula de Avaliação Final da Maturidade, foi obtido um valor de 3,19 para a Diretoria Geral do instituto e de 3,83 para o Ninter. Conforme os valores da escala criada por Prado, apresentados no quadro 2, a Diretoria do Instituto apresenta um nível de maturidade regular, e o Núcleo de Internacionalização apresenta uma maturidade boa.

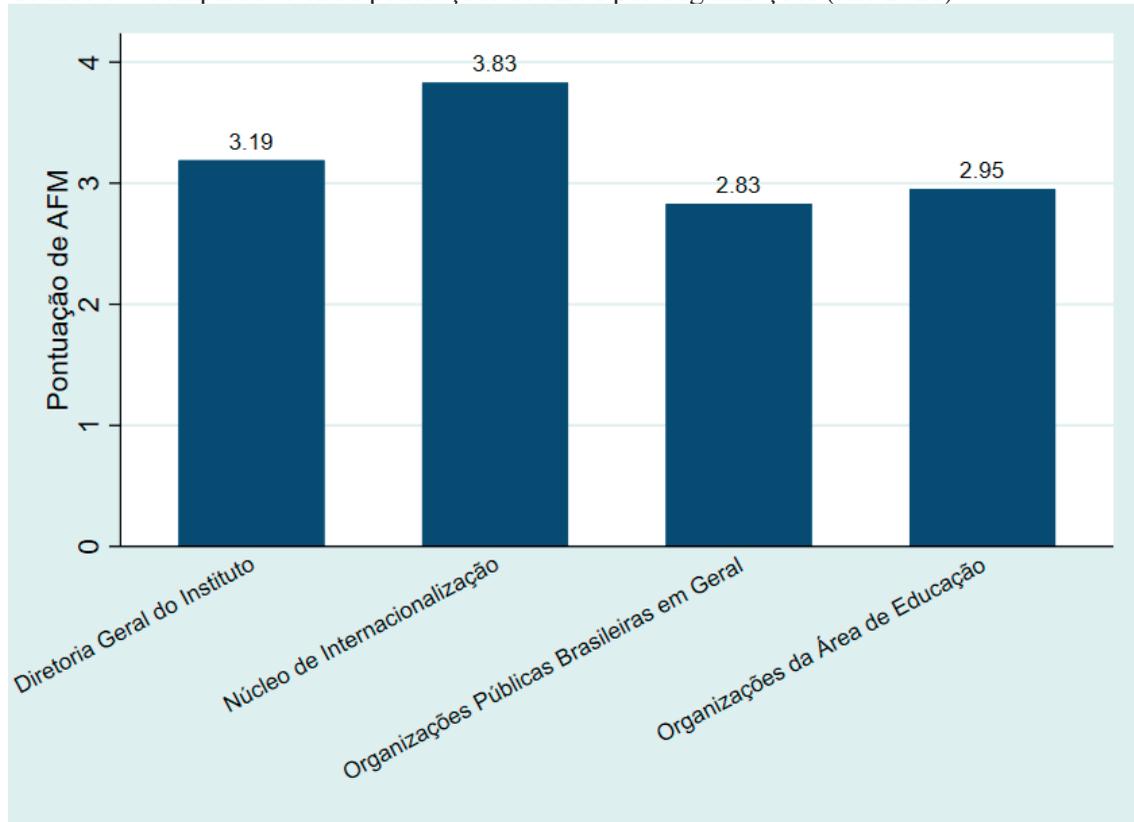
Quadro 2 - Avaliação Final de Maturidade e Nível de Maturidade

AFM	Até 1,80	Entre 1,80 e 2,90	Entre 2,90 e 3,20	Entre 3,20 e 4,00	Entre 4,00 e 4,50	Acima de 4,50
Maturidade	Muito Fraca	Fraca	Regular	Boa	Ótima	Excelente

Fonte: adaptado de Prado (2015).

A diferença verificada na pontuação obtida pela Diretoria Geral e pelo Ninter é natural, na medida em que cada núcleo de atuação possui suas particularidades, mas também revela um bom nível de maturidade do instituto como um todo. As pontuações obtidas pelos referidos setores encontram-se acima da média verificada em relatório de pesquisa de 2021, realizado por Oliveira e Prado (2022), tanto das organizações públicas em âmbito geral, quanto das organizações voltadas para a área da educação, como é apresentado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Comparativo entre pontuações de AFM por Organizações (ano 2021)



Fonte: dados da pesquisa e adaptado de Prado e Miglioli (2018).

A pontuação relacionada à aderência aos níveis de maturidade encontra-se demonstrada no quadro 3. É possível notar uma grande semelhança entre a pontuação obtida pela Diretoria Geral e pelo Ninter quanto à aderência aos níveis, havendo uma diferença mais notável apenas em relação ao nível 5. A Diretoria Geral apresentou uma pontuação igual a 82 no nível 2 (Conhecido), enquanto o Ninter apresentou uma pontuação igual a 85. O referido nível está relacionado ao despertar de uma organização para o assunto de gerenciamento de projetos, momento em que é realizado um esforço no sentido de criar uma linguagem voltada para o GP.

O Nível 2, em geral, está relacionado a iniciativas isoladas para o planejamento e o controle de projetos e a conhecimentos apenas introdutórios sobre o tema e sobre o uso de ferramentas. Assim, os dois segmentos analisados apresentam uma boa aderência a esse nível, sendo possível inferir que já conhecem e praticam o gerenciamento de projetos em suas atividades, e compartilham de uma linguagem voltada para essa temática. Além disso,

o reconhecimento da importância do tema Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização também já é uma ideia consolidada em ambos os segmentos.

Quadro 3 - Escala e aderência aos níveis de maturidade da Diretoria Geral e do Núcleo de Internacionalização

Nível	Respondente	Aderência	Muito Fraca	Fraca	Regular	Boa	Ótima
		Pontuação	Até 20	Entre 20 e 40	Entre 40 e 75	Entre 75 e 90	Entre 90 e 100
2	DG	82					
	Ninter	85					
3	DG	51					
	Ninter	55					
4	DG	46					
	Ninter	63					
5	DG	40					
	Ninter	80					

Fonte: adaptado de Prado (2015).

Em relação ao Nível 3, os dois segmentos da pesquisa também apresentaram pontuações similares, sendo 51 pontos para a Diretoria Geral e 55 para o Núcleo de Internacionalização. O Nível 3 (Padronizado) relaciona-se a um cenário de avanço em que se passa a implementar um modelo padronizado para GP baseado em competências, processos e ferramentas. Envolve a implantação de uma plataforma para gerenciamento, com o devido treinamento para o modelo padronizado, com metodologia alinhada à cultura do setor, às tarefas executadas, seguindo um padrão conhecido por todos. Uma organização que atinge o nível 3 passa a obter uma maior previsibilidade em seus projetos. Dessa forma, pode-se perceber que a Diretoria Geral e o Ninter possuem uma aderência considerada regular ao Nível 3, o que demonstra que os segmentos já realizam o processo de implementação de uma metodologia de GP, ainda que de forma inicial. Apesar de não possuírem um

Escritório de Projetos, ambos os segmentos apontam que já foram implantados comitês ou sistemas executivos de monitoramento dos projetos, com reuniões periódicas, forte influência no andamento dos projetos, boa aceitação e com operação há mais de um ano.

Os dois segmentos também se encontram em um nível de aderência regular quanto ao Nível 4, com pontuações de 46 e 63 para a Diretoria Geral e para o Ninter, respectivamente. Apesar da diferença de mais de 15 pontos, ambas se enquadram dentro do intervalo classificado como regular. O Nível 4 (Gerenciado) refere-se ao estágio em que o modelo definido no nível anterior é colocado em prática de forma eficiente. Nesse nível, são implementadas medidas que venham a eliminar causas comuns a fracassos, e intensifica-se a prática permanente de melhoria contínua por meio do controle desse modelo implementado. Também é nesse nível que se investe, de forma mais

intensa, em competências comportamentais e em treinamentos voltados para o gerenciamento de pessoas, negociações, liderança, conflitos e motivação.

O quarto nível caracteriza-se por um forte alinhamento dos projetos com as estratégias organizacionais. Nesse sentido, é possível inferir que a Diretoria Geral e o Ninter encontram-se em processo de andamento, ainda em busca da consolidação nesse nível, já havendo esforços direcionados a eliminar anomalias relacionadas aos projetos, com bom envolvimento da alta administração com a temática de GP e uma boa governança. Em relação ao acompanhamento da atuação de gerentes de projetos, sua capacitação, certificação e estímulo concedidos para atingimento das metas, a Diretoria Geral aponta não haver realizado nenhum esforço neste sentido, enquanto no Ninter já foram iniciados esforços quanto aos aspectos citados, o que pode justificar a diferença na pontuação obtida para o nível.

O Nível 5 (Otimizado) relaciona-se à otimização de resultados aos processos, às ferramentas decorrentes da prática de melhoria contínua e de inovação tecnológica e de processos. Conforme Prado (2015), o Nível 5 representa um cenário de sabedoria em gerenciamento de projetos. Nesse nível, a cultura de GP já está disseminada por todo o setor e é praticada com naturalidade. A pontuação do quinto nível é a que apresentou maior distinção entre os segmentos, já que a DG obteve um total de 40 pontos e o Ninter uma pontuação igual a 80. Como a pontuação determinada por Prado inclui alguns valores de referência que se encaixam em mais de uma classificação, os 40 pontos obtidos pela DG no Nível 5 foram considerados no intervalo de aderência regular, em virtude do comportamento verificado em todos os outros níveis de análise, sempre regular ou boa.

Ainda, em relação ao quinto nível,

foram unânimes entre os dois segmentos da pesquisa a utilização da transformação digital para alavancagem da inovação, com diversas iniciativas inovadoras e resultados compensadores nos últimos dois anos. Também foram apontados de forma unânime o atendimento das competências comportamentais com nível de excelência pelos principais envolvidos com projetos no setor, o entendimento sobre o contexto organizacional, e o clima existente relacionado ao GP, sendo visto como algo natural e necessário.

Os aspectos não atendidos por ambos estão relacionados à implantação de sistema informatizado voltado para a gestão de projetos, portfólio e programas, e às competências (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos. Quanto à utilização de banco de dados para gestão do conhecimento, estrutura organizacional, gestão de riscos e competência da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos, custos e escopo, apenas o Ninter apontou o atendimento desses aspectos. Dessa forma, é possível perceber certas diferenças no funcionamento do Ninter e da Diretoria Geral do instituto analisado, mas que, ainda assim, permanecem em uma classificação semelhante, mostrando resultados congruentes.

Partindo para a análise da aderência às dimensões, é possível verificar, mais uma vez, semelhanças nos comportamentos da DG e do Ninter, como demonstra o quadro 4.

Quadro 4 - Aderência às dimensões de maturidade pela Diretoria Geral do Instituto

Dimensão	Respondente	Aderência	Muito Fraca	Fraca	Regular	Boa	Ótima
		Escala	Até 20%	Entre 20% e 40%	Entre 40% e 75%	Entre 75% e 90%	Entre 90% e 100%
		Pontuação					
Competência em GP	DG	52					
	Ninter	70					
Competência Comportamental	DG	60					
	Ninter	71					
Competência Técnica e Contextual	DG	63					
	Ninter	74					
Metodologia	DG	55					
	Ninter	68					
Informatização	DG	57					
	Ninter	66					
Estrutura Organizacional	DG	61					
	Ninter	78					
Alinhamento Estratégico	DG	78					
	Ninter	78					

Fonte: adaptado de Prado (2015).

De forma semelhante às avaliações da AFM e da aderência aos níveis, o Ninter apresentou pontuações um pouco maiores que a DG, mas com as classificações dentro do mesmo intervalo, com exceção da dimensão de Estrutura Organizacional que apresenta melhor classificação para o Ninter. Essa similaridade, na maioria das pontuações, pode ser justificada pelo fato de que os dois segmentos analisados fazem parte do mesmo instituto, com poucas diferenças relativas às particularidades de funcionamento de cada Núcleo. Quanto ao nível de aderência à competência em GP, ambos apresentam uma aderência regular, com percentual de 52% para a DG e de 70% para o Ninter. Esses percentuais

de aderência evidenciam que os segmentos se encontram em significativo avanço no nível de conhecimento e experiência em aspectos relacionados ao GP. Quanto ao percentual de aderência à competência comportamental, ambos se encaixam no intervalo regular, nos valores de 60% e 71% para a DG e o Ninter, respectivamente, o que demonstra mais avanço no nível de competência dos envolvidos em GP quanto a aspectos de liderança, organização, motivação e negociação.

Quanto à competência técnica e contextual, a classificação também foi regular em ambos os segmentos, revelando que o pessoal envolvido com GP já possui algum avanço em relação às competências voltadas para questões

técnicas relacionadas a produtos e a aspectos organizacionais, ainda que não ocorram de forma plena. Nas Dimensões relacionadas à Metodologia e à Informatização, as pontuações também se classificam no intervalo regular, sendo possível inferir que os segmentos possuem uma metodologia padronizada e em uso, e que os aspectos mais relevantes dessa metodologia se encontram informatizados.

Quanto à estrutura organizacional, a DG apresentou uma aderência igual a 61%, e o Ninter igual a 78%. Esta foi a única das sete dimensões em que os segmentos foram classificados em intervalos de aderência distintos. A DG apresenta uma aderência regular, enquanto o Ninter apresenta uma boa aderência à dimensão citada. Isto aponta para um cenário em que a DG possui uma estrutura organizacional padronizada e em uso, enquanto o Ninter encontra-se em um estágio mais evoluído, com uma estrutura organizacional aperfeiçoada, estabilizada e em uso. Por fim, quanto à dimensão de alinhamento estratégico, ambos os segmentos apresentaram o mesmo percentual de aderência (78%). A boa aderência a esta dimensão revela que os projetos por eles executados encontram-se alinhados com as estratégias da organização.

Conforme Prado (2015), a zona de conforto, ou zona ideal, é aquela em que a maturidade está acima de 4,0 e a aderência aos níveis e às dimensões acima de 75%. Dessa forma, é possível perceber que a Diretoria Geral e o Ninter ainda não atingiram a zona ideal quanto à Avaliação Final de Maturidade, já que ambos obtiveram pontuação abaixo de 4,0. No entanto, quanto à aderência aos níveis e às dimensões, os referidos segmentos apresentam uma boa classificação. A Diretoria Geral atingiu a zona de conforto em relação ao Nível 2 e à dimensão de Alinhamento Estratégico, e o Ninter alcançou a zona ideal nos níveis 2 e 5 de maturidade, e nas dimensões de Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico. A partir do exposto, é possível verificar que tanto a Diretoria Geral do instituto, quanto o Núcleo de Internacionalização apresentam um bom

andamento quanto à temática de Gerenciamento de Projetos, obtendo pontuações regulares ou boas em todos os níveis e dimensões, não havendo nenhum resultado considerado fraco, ou muito fraco.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo tem como objetivo a análise do nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos de um instituto de pesquisa e inovação de uma universidade federal brasileira. Para realização da análise, foi utilizado como base o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) que, por meio de um questionário com 40 questões, busca avaliar todos os aspectos que possam impactar o sucesso dos projetos executados em um setor de uma organização. O instituto de pesquisa e inovação citado é constituído pela Diretoria Geral e mais quatro Núcleos de atuação; no entanto, o questionário de avaliação foi respondido apenas pela Diretoria Geral, e por um de seus Núcleos, o Núcleo de Internacionalização.

Mediante a análise realizada, foram obtidas as pontuações de Avaliação Final de Maturidade de 3,19 para a Diretoria Geral, considerada regular, e de 3,83 para o Ninter, considerada boa. Assim, tanto a Diretoria Geral do instituto quanto o Núcleo de Internacionalização apresentaram resultados satisfatórios e acima da média verificada entre as organizações públicas brasileiras em geral e entre organizações da área de educação. Isso demonstra que os referidos segmentos, apesar de ainda não atuarem de forma plena, encontram-se com bons resultados quanto ao gerenciamento de seus projetos.

Apesar de não terem atingido a zona ideal definida por Prado (2015) quanto à pontuação da Avaliação Final de Maturidade, os segmentos apresentaram uma boa classificação quanto à aderência aos níveis e às dimensões. As unidades analisadas alcançaram a zona de conforto em certos níveis e dimensões, com destaque para o Nível 2 e para a Dimensão de

Alinhamento Estratégico, com pontuação acima de 75 atingida por ambas. Assim, é notória a boa classificação dos segmentos analisados quanto ao GP e que, a partir da realização de alguns ajustes e melhorias, estes poderão, facilmente, alcançar o nível de maturidade ideal.

Como limitação à pesquisa cabe citar o fato de que apenas dois dos cinco gestores do Instituto responderam ao questionário, impossibilitando o levantamento de informações e a realização de uma análise completa do setor como um todo. Como sugestão para novas pesquisas, propõe-se a realização da avaliação de maturidade em outros setores da instituição de ensino e também em outras instituições públicas, no intuito de fomentar a pesquisa nessa área, ainda incipiente. Também se sugere a aplicação do questionário de forma integrada à realização de entrevistas para obtenção de informações mais específicas de cada setor, trazendo uma maior compreensão da realidade do segmento, facilitando, até mesmo, a proposição de melhorias para os setores analisados.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, P. V. S.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Um estudo de caso em um departamento de desenvolvimento de novos produtos. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 12, n. 5, 2016.
- ALGHAIL *et al.* Assessment of knowledge process capabilities toward project management maturity: an empirical study. **Journal of Knowledge Management**, v. 26, n. 5, p. 1207-1234, 2022.
- ALGHAIL, A.; YAO, L.; ABBAS, M. Will knowledge infrastructure capabilities elevate the project management maturity? An empirical study. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, ahead-of-print, 2022. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2021-0289>
- ANDRADE, M. M.; GABILLAUD, A. M. P. Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Estudo de caso em construtoras do Estado de Sergipe. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 34., 2014, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2014.
- ARRUDA, G. M. *et al.* Análise da maturidade em gestão de projetos dos laboratórios de pesquisa em engenharia de uma universidade do nordeste brasileiro. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 11, p. 2726-2727, 2019.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto [...]. **RSP - Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, jan/mar. 2002.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. [S.l.]: Editora FGV, 2006.
- CAMPOS, M. C. *et al.* Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o Método Prado-MMGP. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2020.
- CARDOSO, D. R.; ZIVIANI, F.; DUARTE, L. O. B. Gerenciamento de Projetos: Uma Análise da Maturidade do Setor de Mineração. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2017.
- CARVALHO, R. R.; CEOLIN, A. C. Maturidade em Gerenciamento de Projetos em uma universidade federal brasileira. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO*, 2020. **Anais [...]**. Ponta Grossa, 2020.
- CASTRO, L. M.; MORAES, R. O. Uso de modelos de Maturidade em Gestão de Projetos em uma pequena empresa de TI. *In: SINGEP*, 4., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2015.
- CMMI INSTITUTE (CMMI). **Capability Maturity Model Integration**. What is CMMI. 2021. Disponível em: <https://cmmiinstitute.com/cmmi/intro>. Acesso em: 25 out. 2021.

- CRUZ, V. P. S.; GOMES, M. A. B.; ARAÚJO, F. O. Aplicação do MMGP para análise do nível de maturidade e proposta de implantação do EGP em uma empresa de engenharia multidisciplinar no Rio de Janeiro. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 2, p. 133-158, 2020.
- FERNANDES, G. F. P.; GARCEZ, M. P. Contribuição da maturidade da gestão de projetos para a geração de vantagem competitiva em empresas de telecomunicações. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 2, p. 25-39, 2019.
- GAREEB, N.; RWELAMILA, P. D. Rethinking project management maturity models for the South African power sector. **African Journal of Science, Technology, Innovation and Development**, v. 14, n. 3, p. 759-773, 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- IRFAN, M. *et al.* Project management maturity and organizational reputation: a case study of public sector organizations. **IEEE Access**, v. 8, p. 73828-73842, 2020.
- JUCÁ JUNIOR, A. S.; CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C. Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 181-194, 2010.
- JULIO, L. R.; PISCOPO, M. R. Maturidade em Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico em Empresas do Setor Financeiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 3, p. 178-208, 2013.
- KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. São Paulo: Blucher, 2015.
- MIRANDA, S. S.; BARBOSA, M. W. Uma análise da maturidade da gestão de projetos de Extensão Universitária com auxílio de um modelo de maturidade. *In*: SINGEP, 5., 2016. **Anais [...]**. São Paulo, 2016.
- NASCIMENTO, T. C. *et al.* Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 415-428, 2014.
- OLIVEIRA, J. M. *et al.* Project Offices and The Federal Universities: A Study on Project Management in The Context of Higher Education Institutions. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 8, n. 3, set./dez. 2017.
- OLIVEIRA, R. R.; MARTINS, H. C. Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional. **Inovar**, v. 30, n. 75, p. 119-134, 2020.
- OLIVEIRA, W. A.; PRADO, D. S. **Relatório Pesquisa 2021**. “Relatório Geral” Parte A: Indicadores de Desempenho, 2022. Disponível em: https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2022/02/RelatorioMaturidade-2021-Global-Parte-A-Indicadores-V2_.pdf. Acesso em: 21 fev. 2022.
- PRADO, D. S. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Nova Lima: Falconi, 2015.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 6. ed. Newton Square, 2017.
- RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M.M. **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2006.
- RABECHINI JUNIOR, R.; PESSÔA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Production**, v. 15, n. 1, p. 34-43, 2005.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- SILVA, P. R.; SANTOS, M. R.; SHIBAO, F. Y. Desenvolvimento de Softwares: CMMI e Metodologias Ágeis. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, n. 3, p. 157-184, 2019.

VANUCCI, L. H. T. *et al.* Maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise das empresas organizadoras de corridas de rua da cidade de São Paulo. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 2, p. 41-59, 2019.

ZURGA, G. Project Management in Public Administration. TPM – Total Project Management Maturity Model: The Case of Slovenian Public Administration. Transylvanian **Review Of Administrative Sciences, Slovênia**, v. 53, p. 144-159, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

ARTIGOS

**GESTÃO PÚBLICA E INSERÇÃO DAS PESSOAS
COM DEFICIÊNCIA EM TEIXEIRA DE FREITAS –
BAHIA****PUBLIC MANAGEMENT AND INCLUSION OF
PEOPLE WITH DISABILITIES IN TEIXEIRA DE
FREITAS – BAHIA**

Aline Fonseca Gomes
aline.gomes@ifbaiano.edu.br
*Doutora em Desenvolvimento
Regional e Urbano. Professora
do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia
Baiano - IF Baiano. Teixeira de
Freitas - BA - BR.*

Mariana de Souza Duarte Melo
marimelo.makeup@gmail.com
*Ensino Médio (2º grau) em
andamento. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia
Baiano - IF Baiano. Teixeira de
Freitas - BA - BR.*

Nájila da Silva Emerentino
nasemerentino@gmail.com
*Ensino Médio (2º grau) em
andamento. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia
Baiano - IF Baiano. Teixeira de
Freitas - BA - BR.*

Vinícius Aguilar da Silva
viaguilar33@gmail.com
*Ensino Médio (2º grau) em
andamento. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia
Baiano - IF Baiano. Teixeira de
Freitas - BA - BR.*

Samuel Souza de Jesus
sam.amuel4002@gmail.com
*Ensino Médio (2º grau) em
andamento. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia
Baiano - IF Baiano. Teixeira de
Freitas - BA - BR.*

Vagner Costa Oliveira
vagner.oliveira@ifbaiano.edu.br
*Ensino Médio (2º grau) em
andamento. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia
Baiano - IF Baiano. Teixeira de
Freitas - BA - BR.*

RESUMO

Esta pesquisa tratou da Gestão Pública sob a perspectiva da inserção das pessoas com deficiência na comunidade de Teixeira de Freitas, Bahia, no ano de 2022, por meio dos pressupostos da Constituição Federal de 1988, cujo objetivo geral buscou identificar como a gestão pública do município de Teixeira de Freitas – Bahia promove a inserção das pessoas com deficiência na comunidade mediante os pressupostos da Constituição Federal e da Lei Orgânica da cidade pesquisada. Como metodologia, foram pesquisados, por amostra, 11 sujeitos, o que correspondeu à quantidade de entrevistados com deficiência pertencentes ao GRUDE TDF, grupo das pessoas com deficiência em Teixeira de Freitas, sendo a amostra por acessibilidade. Nesse sentido, obteve-se como principal resultado que os entrevistados disseram passar por dificuldades de locomoção nas ruas de Teixeira de Freitas e apontaram deficiência na acessibilidade a lugares de lazer em relação à adequação dos transportes públicos. Além disso, foi possível identificar a ausência de incentivos para a inserção das pessoas com deficiência na cidade onde se tem na Lei Orgânica do município de Teixeira de Freitas apenas dois incisos que correspondem, de forma muito abrangente, os direitos da pessoa com deficiência. Assim, por conclusões, tem-se que este estudo identificou as dificuldades enfrentadas pelas pessoas com deficiência da cidade em questão; entretanto, foi vista uma discrepância entre a teoria e a prática das leis.

Palavras-chave: lei orgânica; dificuldades; acessibilidade.

ABSTRACT

This research dealt with Public Management from the perspective of the insertion of people with disabilities in the community of Teixeira

de Freitas, Bahia, in the year 2022, based on the assumptions of the Federal Constitution of 1988, whose general objective sought to identify how the public management of the municipality of Teixeira de Freitas – Bahia promote the inclusion of people with disabilities in the community based on the assumptions of the Federal Constitution and the Organic Law of the researched city. As a methodology, 11 subjects were surveyed by sample, which corresponded to the number of respondents with disabilities belonging to the GRUDE TDF, Group of people with disabilities in Teixeira de Freitas, the sample being by accessibility. In this sense, the main result was that the interviewees said they had difficulties in locomotion in the streets of Teixeira de Freitas and pointed to a deficiency in accessibility to leisure places and concerning the adequacy of public transport. In addition, it was possible to identify the absence of incentives for the inclusion of people with disabilities in the city where it is in the Organic Law of the municipality of Teixeira de Freitas, since only two items correspond, in a very comprehensive way, on the rights of the person with deficiency. Thus, by conclusions, this study identified the difficulties faced by people with disabilities in the city in question; however, a discrepancy between the theory and practice of the laws was seen.

Keywords: organic law; difficulty; accessibility.

1 INTRODUÇÃO

Gradualmente, nota-se que os indivíduos vêm tomando consciência de sua posição social, dando início ao movimento de olhar para os sujeitos que estão colocados em uma situação diferente da sua. Posto isto, são esses dois tópicos - entender sua função social, bem como a prática da empatia-, que vão incutir, na população, o desejo de mudança, por meio da conquista de direitos civis na comunidade, como é o caso das pessoas com deficiências físicas.

No entanto, nem sempre foi assim, já que, desde a Antiguidade até a Idade Média, esse

grupo foi, fortemente, excluído e discriminado com a existência de um sistema complexo de crenças, conforme Pereira e Saraiva (2017). Esses autores mostram que, no Antigo Egito, os médicos acreditavam que as deficiências físicas eram, na verdade, consequência de maus espíritos, de demônios ou de pecados que deveriam ser pagos.

Desse modo, compreende-se que esse cenário deu origem à nossa sociedade e trouxe com ela uma necessidade de um olhar mais cuidadoso aos direitos das pessoas com deficiências, alicerçado em uma boa gestão pública, isto é, adoção de ações afirmativas, no que tange à sua inserção no mercado de trabalho até a sua fácil locomoção na sociedade. Entretanto, percebendo-se que, apesar de o cenário atual se encaminhar para um modelo de justiça social para com esse grupo, especialmente, por intermédio de inúmeras leis postuladas; na realidade, compreende-se que não se tem uma certeza da lealdade entre o que determina a lei e a sua efetivação. Dessa forma, essa possível discrepância entre a teoria e a prática dos princípios cidadãos é conhecida como uma legislação simbólica, ou seja, postulações que visam apenas engrandecer o legislador, mas, de fato, não possuem eficácia, ou, se quer, é praticada.

Nesse contexto, justifica-se a escolha do tema pesquisado pela invisibilidade social que ainda cerca as pessoas com deficiência, evidenciada pelos índices trazidos pela plataforma QEdu, de acordo com Semis (2017), alicerçado nas informações do Censo Escolar de 2016, os quais, respectivamente, apontam que, menos de 1% do total de empregos formais do Brasil são ocupados por indivíduos com deficiências e que apenas 26% das escolas públicas do Brasil têm dependências acessíveis para pessoas com deficiência física, mesmo em face de uma gestão pública, teoricamente, condicionada a uma legislação - federal e municipal-, que ampara e exige a inclusão dessa minoria social.

Levando-se, assim, por problemática da pesquisa: de que forma a gestão pública

municipal promove a inserção das pessoas com deficiência na comunidade a começar pelos pressupostos da Constituição Federal de 1988?

Logo, como uma possível solução, é fundamental a concretização de uma audiência pública para a constituição de um Artigo no Código de Obras que aumente a acessibilidade - por exemplo, construção de rampas em prédios públicos e privados, bem como a criação de uma oficina de Mapa Mental junto ao Centro de Referência de Assistência Social - CRAS e com o público-alvo da pesquisa, para que esses últimos, por meio de suas percepções diárias, mapeiam os pontos que deveriam ser alvo de intervenção no espaço urbano/social.

Por objetivo geral, tem-se a identificação de como a gestão pública municipal promove a inserção das pessoas com deficiência na comunidade, mediante os pressupostos da Constituição Federal e da Lei Orgânica municipal. E por objetivos específicos: expor conceitos de gestão pública e leis orgânicas do município pesquisado e da Constituição Federal; apresentar as estratégias já adotadas pelo governo municipal para a inserção das pessoas com deficiência na comunidade Teixeiraense, e desenvolver uma metodologia, alicerçada na Constituição Federal de 1988, para que a gestão pública mitigue as dificuldades das pessoas com deficiência.

Por fim, este artigo foi estruturado da seguinte forma: introdução, que contém o delineamento da pesquisa; referencial teórico; metodologia; análise dos dados da pesquisa e resultados; e considerações finais, conforme se apresenta ao longo do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Em princípio, faz-se necessário o estreitamento do que seria o conceito referente a deficiências físicas, visando à definição de quais indivíduos podem ser caracterizados como público-alvo da pesquisa em questão, a fim de expressar clareza em seu decorrer. De acordo com o que consta no art. 4 do Decreto 3.298/99, a pessoa é considerada portadora de

deficiência quando se enquadra na categoria de deficiência auditiva, visual, mental e física. Quanto a esta última, a qual este artigo irá abordar, é definida de acordo com o Art.4, inciso I, como:

I - deficiência física - alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções (BRASIL, 2004, *online*).

Dentro dessa definição, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE promoveu uma pesquisa em 2010, apontando que cerca de 45.606.048 de habitantes possuem algum tipo de deficiência. Desse total, 734.421 indivíduos são portadores de deficiência física, dentro do grupo “não consegue de modo algum”, já o conglomerado “grande dificuldade” no 3.698.929 dos sujeitos. E, por fim, o agrupamento “alguma dificuldade” apresenta 8.832.249 pessoas. Nesse contexto, segundo o IBGE (2010a, 2010b), 13.265.599 apresentam deficiência física, valor correspondente a 29% do total das pessoas com deficiência investigadas.

Nesse sentido, Sasaki (2014) afirma que jamais terá uma expressão correta e válida em todo o espaço; apesar disso, no decorrer da história, chegaram a uma expressão mais “adequada”, logo, este vai percorrer a história até chegar à denominação mais utilizada. No começo da história, o termo usado era “inválido”, que significa pessoa sem valor, ou seja, aquele que possuía deficiência era visto como um peso para a sociedade. No início do século XX até meados de 1960, a designação

passou a ser “os incapacitados”, que fazia referência àqueles que não tinham capacidade, reduzindo, portanto, todos os aspectos físicos do indivíduo. Nessa perspectiva, entre 1960 e 1980, a abordagem feita aos sujeitos com deficiência era “defeituoso” ou “deficientes”, ambos significam indivíduos com algum tipo de deformidade.

Sasaki (2014) continua caminhando pelas décadas de 1980, na qual o termo “pessoas deficientes” entrou em voga; dessa forma, o substantivo “deficientes” foi utilizado como adjetivo, sendo acrescentado o substantivo “pessoas”. De 1988 a 1993, a denominação implementada foi “pessoas portadoras de deficiência”. Esta última é muito ouvida, porém, nos dizeres do autor, o substantivo ou o verbo portar não se referem a uma condição inata das pessoas, ou seja, não é falado “a pessoa é portadora de olhos claros”. Logo, a palavra “portar” remete a algo que pode ser deixado de lado, e, lógico, a deficiência não tem como ser “guardada”. Seguindo na linha do tempo, ao longo da década de 1990, surgiu o termo “necessidade especial”, que tinha como objetivo amenizar “deficientes. E só em 2000, a Declaração de Salamanca aconselha o uso do termo “pessoas com deficiência”, que se tornou até o momento a denominação mais adequada e utilizada.

2.1 LEIS DIRECIONADAS AOS DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Apresenta-se que Bozi *et al.* (2008), defendem que, por o comportamento das pessoas com deficiência ser diferente dos demais, são tidas como incapazes, fazendo que sejam excluídas ou mantidas separadas daqueles considerados “normais”. Nesse sentido, é compreendido que há maiores discriminações, dificuldades e injustiças sofridas pelas pessoas com deficiências, até chegar aos dias atuais, em que são amparadas, civilmente, pela Lei nº 13.146 de 06 de julho de 2015, apesar de esta não atender, integralmente, a todas as demandas dos indivíduos com deficiência.

Desse modo, de acordo com Queiroz (2019), na Idade Média, as pessoas com deficiência eram vistas como aberrações, sendo apontadas como impuras e consequentes do castigo divino. Nesse cenário, elas eram isoladas da sociedade e, até mesmo, sacrificavam-se para “limpar” a comunidade. Entretanto, Queiroz (2019) postula que, com o crescimento do Cristianismo, essa realidade se inverteu, e as pessoas com deficiência física ganharam hospitais e casas de apoio para ajudá-las.

Silva (1987) aponta que, somente a partir do século XIX, a população começa a reconhecer sua responsabilidade junto às pessoas com deficiências, ainda mais, no tocante à criação de medidas para sua inclusão social. Tal fato também é descrito por Queiroz (2019), o qual afirma que, só depois do século XIX, as casas de apoio/internamento desapareceram, em consequência da sua ineficácia, dando início ao processo de inserção na sociedade desse grupo altamente marginalizado no decorrer da história. Uma das primeiras tentativas de inclusão das pessoas com deficiências começou nos Estados Unidos, conforme Queiroz (2018), quando, no século XX, um período marcado por guerras, a Organização Mundial do Trabalho determinou às instituições públicas e privadas a empregar mutilados de guerra, com o intuito de diminuir os gastos com a previdência social. Desde então, a luta pela conquista de mais direitos para as pessoas com deficiência física não cessou.

Ademais, no século XX, também houve o avanço na medicina, trazendo um olhar mais cuidadoso às pessoas com deficiência. Segundo dados do Ministério da Saúde (BRASIL, 1965), durante o governo Getúlio Vargas, a criação de hospitais-escolas foi fundamental para a produção de novos estudos e pesquisas na área da reabilitação. Dessa forma, não teve como o caminho da pessoa com deficiência não se cruzar com os avanços médicos. Entretanto, sob este viés, surgiu em 1960, de acordo com Queiroz (2019), um modelo médico que prezava pela proteção das pessoas com deficiência, prestado fora do convívio social, por crer em

sua incapacidade. Nessa perspectiva, para muitos, essa atitude acabava por promover mais segregação, fortalecendo a resistência da sociedade em mudar suas estruturas e atitudes para o recebimento e a inclusão das pessoas com deficiência.

Nesse panorama, em 1970, ainda de acordo com Queiroz (2019), essa ideia saiu de voga, dando lugar à integração social, o que gerou ao cidadão com deficiência o direito de estar na sociedade, por intermédio de políticas de integração escolar e laboral. A partir deste ponto, as conquistas começaram a ser frequentes, iniciado em 1978 com a emenda constitucional nº 12, a qual assegura uma melhor condição social e econômica com a educação especial e gratuita. Seguiu-se para 1982 com o programa de Ação Mundial para Pessoas com Deficiência, que visava à implementação de medidas para a prevenção e a reabilitação, e a elaboração de igualdade no desenvolvimento social para as pessoas com deficiência.

Em 1988, a Carta Magna garantiu a educação na rede regular de ensino para as pessoas com deficiência, bem como com a Lei Federal 7.853/99 dispõe apoio de integração social a estas. Em 1991, teve a implantação da Lei de Cotas n.º 8.213/91, obrigando todas as empresas do setor privado a terem um percentual das vagas ocupadas pelos indivíduos com deficiência. Além disso, em 1994, houve a assinatura da Declaração de Salamanca por 80 países na Espanha que, segundo Queiroz (2019), era um meio de combater a discriminação nas escolas, promover o acolhimento das crianças independentemente de suas condições físicas, intelectuais, emocionais, linguísticas e sociais. Embora todas essas conquistas tenham sido importantes e contribuído com a constituição da realidade atual, uma das vitórias mais importantes é o Código de Processo Civil de 2002, sendo considerado um marco na proteção das pessoas com deficiências físicas ao assegurar no seu primeiro artigo que “toda pessoa é capaz e possuidora de deveres e direitos na ordem civil”. Isto é, foi concedida ao sujeito com deficiência de praticar sua vida civil plenamente.

2.2 GESTÃO PÚBLICA

Segundo Paludo (2013), a Administração é uma ciência que se refere às organizações, fazendo que haja um diálogo certo entre os objetivos desejados e suas concretizações. Ou seja, quando se utiliza o termo administração, muitas vezes, remonta-se à ideia de planejamento e direção, com o intuito de que haja uma execução impecável do fim almejado. Dessa forma, acredita-se que o administrador é o profissional, que, no caso da administração pública, é denominado como agente público, o qual vai planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as ações desejadas.

Em outras palavras, é o planejamento, a organização, a direção, a coordenação e o controle das ações dentro das esferas governamentais de um país. Quanto à gerência pública conceituada, por intermédio das noções jurídicas, essa é designada por Paludo (2013, p. 21) como: “corresponde às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviços ao Estado e a sociedade em prol do bem comum.”

Nesse sentido, compreende-se que a concretização da função administrativa - de maneira simplificada, corresponde a planejar e organizar ações para que os resultados sejam assertivos, amparada dentro dos limites da lei, seja ela federal, estadual ou municipal-, ao mesmo tempo em que seja benéfica ao coletivo.

Assim sendo, convém destacar que a administração pública objetiva o interesse público dos cidadãos, buscando atender às suas necessidades para o bem coletivo, tais como a ênfase nas ações e políticas. Porém, como é postulado por Meirelles (2010), o poder da administração pública é limitado pelo Governo, que atua independentemente, sendo restrita aos processos administrativos, ou seja, ela não tem poder de decisão fora de sua área legal, assumindo a neutralidade diante do Executivo, o Judiciário e o Legislativo.

Dessa forma, ainda sobre as ações, segundo Meirelles (2010), compreende-se que a gestão pública realiza prestações de serviços

e pratica atos administrativos; é instrumento do Estado na promoção de desenvolvimento e do bem-estar; obedece a hierarquias; atua, somente, em áreas designadas pela lei; pode responder, na pessoa do agente público, por seus atos em descompasso com lei; tem responsabilidades que não ultrapassam à área administrativa, é dependente das ordens do Estado e deve atuar de forma imparcial.

Nesse viés, de acordo com Milanezi (2017), o Estado é promotor dos direitos sociais e individuais, por meio de políticas públicas de inclusão das minorias, garantindo o bem-estar coletivo. Porém, não é o que, de fato, é efetivado, visto que a desigualdade para realização de atividades básicas ainda se faz presente em nossa sociedade. Devido à escassez de medidas de fato eficientes, percebe-se a necessidade de que o assunto em questão se torna uma pauta visível mediante a população brasileira, a fim de mitigar os entraves existentes para que o princípio da igualdade se concretize, tal qual se idealiza nas leis que virão a ser apresentadas no artigo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa sobre de que forma a gestão pública do município de Teixeira de Freitas no Extremo Sul Baiano, que, segundo o IBGE (2021), possui população estimada em 164.290 pessoas e a área territorial correspondente a 1.165,622 km², pode promover a inserção das pessoas com deficiência na comunidade por meio dos pressupostos da Constituição Federal. Além disso, visou responder ao problema de pesquisa mediante um estudo que, segundo os objetivos, foi do tipo descritivo, pois este trabalho tem como objetivo descrever as características de amostra de indivíduos, por intermédio de aplicação de questionário e pela análise desses.

Segundo os procedimentos de coleta de dados, foi realizada pesquisa de campo com seis indivíduos que correspondem, de forma representativa, a população das pessoas com deficiência de Teixeira de Freitas. Também

foi feita pesquisa bibliográfica com os autores renomados da área temática, e pesquisa documental por meio da análise dos dados obtidos na pesquisa, além de observação para analisar esses dados.

Segundo os instrumentos de coleta de dados, foram utilizados questionários online aplicados com os sujeitos de pesquisa. Logo, por população da pesquisa tem-se 2979 sujeitos, segundo o Instituto Brasileira de Geografia e Estatística (2010a, 2010b), que são as pessoas com deficiência. Por universo, têm-se 35 sujeitos, correspondentes à quantidade pessoas pertencentes ao Grude TDF, Grupo de Pessoas com deficiências de Teixeira de Freitas. Tal grupo foi fundado em 10 de outubro de 2020 com o objetivo de firmar os princípios norteadores desse conjunto de pessoas em face da luta pela inclusão dos indivíduos com deficiências, sendo elas do tipo congênita, oriundas de sequelas diversas, vítimas de acidentes. Eles visam lutar pelos direitos das pessoas com deficiência e propor um trabalho de conscientização da população Teixeirense, no que tange a esses aspectos relacionados à falta de acessibilidade.

Além disso, a abordagem foi também qualitativa-quantitativa, pois foram pesquisados: histórico do grupo focal estudado, tais como: quando surgiu, participantes, histórias de vida e dificuldades relacionadas com acessibilidade e inclusão, entre outros fatores.

Com corte temporal da pesquisa no ano de 2022, pois foi aplicado questionário com os sujeitos de pesquisa no período de 18 a 30 de abril de 2022, com o envio por e-mail do link via *Google forms*, e, assim, obtiveram-se por amostra 11 sujeitos de pesquisa, pois a referida amostra foi por acessibilidade, devido ao fato de que muitos não têm acesso à internet ou não frequentaram as reuniões quando foi apresentado o formulário de coleta de dados e foram realizadas as reuniões para discussão. Em relação à tabulação dos dados, foram desenvolvidos gráficos de pizza para os dados coletados por meio dos questionários aplicados e realizada análise de conteúdo com os dados das entrevistas.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPE – SUJEITOS DA PESQUISA

O grupo das pessoas com deficiência em Teixeira de Freitas - O GRUPE TDF, surgido em meados do ano de 2020, trata de um grupo de pessoas com deficiências diversas: congênitas, sequelas diversas, vítimas de acidentes etc. A presidente desse Grupo é Martha Cristina, 28 anos, que teve poliomielite antes de completar 2 anos de idade e é domiciliada em Teixeira de Freitas há 7 anos. O grupo conta, atualmente, com 35 membros; ele surge com o objetivo de lutar pelos direitos das pessoas com deficiência e propõe um trabalho de conscientização da população teixeirense, diante da falta de acessibilidade e a falta de inclusão eficiente das pessoas com deficiência.

A missão do grupo é oportunizar à sociedade a percepção da pessoa com deficiência sob nova perspectiva, enxergando seus pares para além de qualquer deficiência que estes possam ter. A visão se resume em contribuir, de forma livre e contextualizada, para que nossa cidade e região tenha a oportunidade de compreender a acessibilidade e a inclusão e que a acessibilidade seja vista de forma ampla. Seus valores são: confiabilidade, ética, compromisso e seriedade na maneira de tratar seus pares, cuidando de suas particularidades de modo transparente, autêntico e individualizado.

4.2 CONSTITUIÇÃO FEDERAL E AS LEIS ORGÂNICAS DA CIDADE DE TEIXEIRA DE FREITAS

Queiroz (2018) define a Constituição Federal como uma lei máxima de um país,

traçando critérios para o sistema jurídico, bem como definindo princípios e diretrizes que guiam uma sociedade. Isto é, ela organiza e sistematiza um conjunto de normas e preceitos de um corpo social, funcionando como um pacto social que constitui uma nação.

Infere-se, diante disso, o papel assegurador da Constituição, tornando-se essencial para manter a ordem e a justiça dentro de uma nação. Sob este viés, ter uma Constituição inclusiva, reflete em uma sociedade altamente justa e estruturada. Na visão de Ferrari (1993), a Lei Orgânica assegura a ordem social dentro de um município, por meio de princípios próprios, de acordo com a realidade da cidade. Outro autor que irá concordar com esta definição será Aguiar (1995), o qual afirma que a Lei orgânica não deve ser confundida com uma lei ordinária, muito menos com uma lei complementar, mas deve ser entendida como uma espécie de constituição municipal.

As leis federais que asseguram o direito da pessoa com deficiência são: Lei de n.º 7.070, de 20 de dezembro de 1982, e Lei de n.º 7.405, de 12 de novembro de 1985 (BRASIL, 1985). Isto é, torna-se obrigatória a colocação do “Símbolo Internacional de Acesso” em todos os locais e serviços que permitam a utilização por pessoas portadoras de deficiência. Enquanto isso, a Lei N.º 7.853, de 24 de outubro de 1989, assegura a integração social da Pessoa Portadora de Deficiência, postulando: no seu artigo primeiro: “Ficam estabelecidas normas gerais que asseguram o pleno exercício dos direitos individuais e sociais das pessoas portadoras de deficiências, e sua efetiva integração social, nos termos desta Lei.” (BRASIL, 1989, *online*).

Quanto à Lei N.º 8.899, de 29 de junho de 1994, garante em seu primeiro artigo: Art. 1º É concedido passe livre às pessoas portadoras de deficiência, comprovadamente carentes, no sistema de transporte coletivo interestadual.” (BRASIL, 1994, *online*). Dessa maneira, fica conferido o passe livre às pessoas com deficiência física.

Já a Lei n.º 10.098, de dezembro de 2000, se trata de:

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, mediante a supressão de barreiras e de obstáculos nas vias e espaços públicos, no mobiliário urbano, na construção e reforma de edifícios e nos meios de transporte e de comunicação (BRASIL, 2000, *online*).

Por fim, a Lei nº 11.982, de 16 de julho de 2009 (BRASIL, 2009), determina a adequação para as pessoas com deficiência física dos brinquedos e equipamentos dos parques de diversão. Nesse cenário, entende-se que se trata de uma constituição bastante completa, ou seja, ao menos teoricamente, no que se refere às pessoas com deficiência, a Constituição é muito abrangente.

Na Lei Orgânica do município de Teixeira de Freitas, foram encontrados apenas dois incisos que tratam, amplamente, sobre os direitos da pessoa com deficiência. Estes estão listados a seguir: Art. 10, inciso II, da Lei Orgânica do município de Teixeira de Freitas, Bahia, postula que é competência do Município, em parceria com a União e o Estado da Bahia: “Cuidar da saúde e assistência pública, da proteção e garantia das pessoas com deficiência.”; (BAHIA, 2016, p. 16). Art. 108, inciso IV, da Lei Orgânica do Município de Teixeira de Freitas, Bahia, diz que a assistência social será utilizada por quem necessitar e um dos seus objetivos é: “A reabilitação, a habilitação e o amparo às pessoas com deficiência e sua inclusão social à vida comunitária.” (BAHIA, 2016, p. 69).

Desse modo, observa-se que se trata de uma espécie de Constituição municipal bastante faltosa, na qual só são expressos deveres genéricos para com as pessoas com deficiência. Sente-se falta de mais artigos que tratam da acessibilidade dentro do município, conseqüentemente, interferindo na integração social desse grupo que já foi altamente marginalizado. Diferentemente da Constituição

Federal, a qual assegura a acessibilidade das pessoas com deficiência física em locais públicos, construções e em transportes, promovendo, pelo menos na teoria, a inclusão destas, a Lei Orgânica do Município, ao contrário da CF/88, apenas institui os dizeres necessários, mas não instituem os instrumentos para praticá-la.

De acordo com Pinhal (2009), o Código de Obras é um conjunto de leis que controlam o uso do solo urbano. Dessa forma, ainda segundo o autor, essas leis são um instrumento básico que permite à Administração Municipal exercer, de forma adequada, o controle e a fiscalização do espaço construído. Assim, percebe-se que o código de Obras da Cidade de Teixeira de Freitas, Bahia, assegura um padrão de acessibilidade na área urbana para que as pessoas com deficiência física sejam integradas na sociedade.

4.3 TABULAÇÃO DOS DADOS

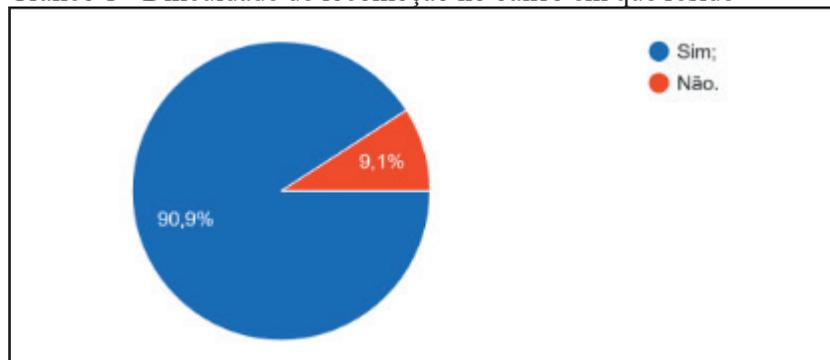
Após a aplicação do questionário, durante o período de 18/4 a 26/4/2022, obtiveram-se as respostas conforme apresentadas a seguir, totalizando 06 gráficos, sendo um gráfico para cada resposta, obtendo-se 11 respondentes do universo total, sendo a amostra por acessibilidade.

Questionados se sentem alguma dificuldade para se locomover pelas ruas de Teixeira de Freitas, principalmente no centro, obtiveram-se as respostas de que 100% dos entrevistados responderam que sim, que sentem dificuldade em se locomover pelas ruas de Teixeira de Freitas. Além disso, muitos dos pesquisados relataram dificuldades ocasionadas como buracos nas calçadas, demonstrando, assim, que as ruas não oferecem suporte para que essas pessoas circulem livremente pela cidade. Nesse sentido, sugere-se que a prefeitura, responsável pela administração, planejamento e gerenciamento da cidade, realize o implemento de um plano de melhorias das vias públicas, tanto nas ruas, quanto nas calçadas, com o enfoque em promover a

facilidade para a locomoção de pessoas com deficiência.

Questionados se sentem alguma dificuldade em se locomover pelas ruas do bairro em que reside, obtiveram-se as respostas abaixo:

Gráfico 1 - Dificuldade de locomoção no bairro em que reside

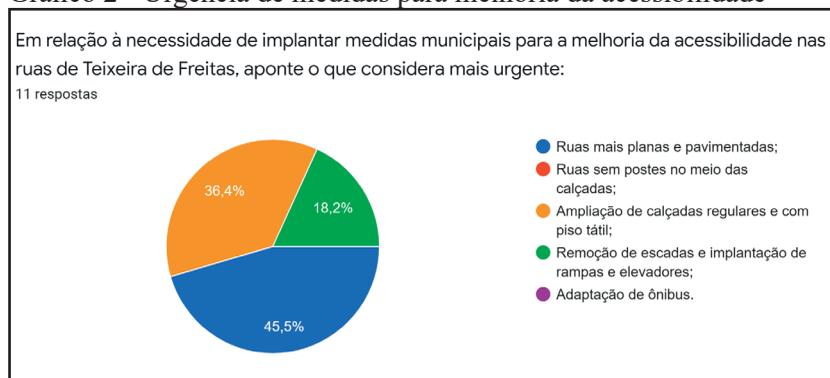


Fonte: dados da pesquisa de campo (2022).

Em relação ao gráfico 1, 90,9% dos entrevistados apontam que sim, que há dificuldades em se locomover pelo bairro em que reside; enquanto 9,1% não sentem dificuldades. Demonstrando, assim, que as ruas de Teixeira de Freitas não oferecem a acessibilidade necessária para as pessoas com deficiência. Logo, para que essa acessibilidade seja evidenciada, deve-se priorizar a melhoria da identificação visual das lombadas/quebra mola, operações continuadas de tapa buracos no calçamento, alargamento das calçadas, instalação de piso tátil para as pessoas com deficiência visual nos bairros no município de Teixeira de Freitas, visto que a situação encontrada nesses locais é de ruas sem pavimentação e calçadas irregulares, que só prolongam a problemática referente à ausência de acessibilidade.

Questionados em relação à necessidade de implantar medidas municipais para a melhoria da acessibilidade nas ruas de Teixeira de Freitas, foi solicitado que apontassem o que consideram mais urgente; assim obtiveram-se as respostas abaixo:

Gráfico 2 - Urgência de medidas para melhoria da acessibilidade



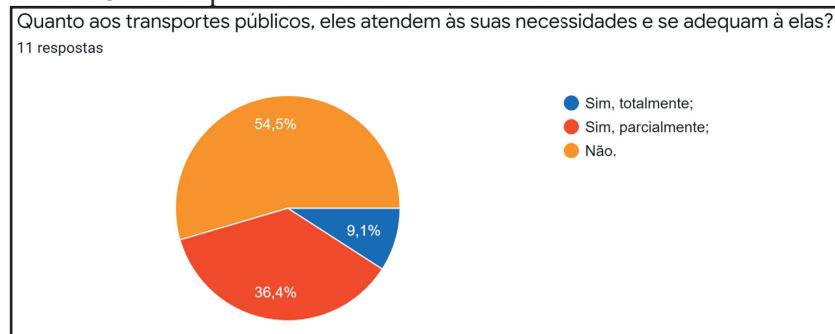
Fonte: dados da pesquisa de campo (2022).

De acordo com o gráfico 2, 45,5% responderam que a urgência é sobre ruas mais planas e pavimentadas; 36,4% responderam que é urgente a ampliação de calçadas regulares e com piso tátil; e 18,2% responderam ser urgente a remoção de escadas e implantação de rampas e

elevadores. Alguns pesquisados informaram sobre a inexistência de rampas de acesso na maioria das ruas e, quando há a rampa, existem outros obstáculos para acessá-la, tornando-a sem efeito. Destaca-se que não houve respostas para ruas sem postes no meio das calçadas e adaptação de ônibus. Assim, sugere-se investir no que vem sendo considerada uma carência notória de recursos inclusivos da parcela de pessoas com deficiência da população teixeirense nas vias públicas, ou seja, investir, principalmente, na construção de ruas mais planas e pavimentadas a fim de ampliar a acessibilidade da comunidade como um todo.

Questionados quanto aos transportes públicos, eles atendem às suas necessidades e se adequam a elas, obtiveram-se as respostas abaixo:

Gráfico 3 - Transportes atendem às necessidades



Fonte: dados da pesquisa de campo (2022).

Em relação ao gráfico 3, 54,5%, respondeu que os transportes do município de Teixeira de Freitas não atendem às necessidades. Assim, observa-se que os ônibus de Teixeira de Freitas não oferecem o melhor serviço para as pessoas com deficiência, pois alguns ônibus não possuem elevador, e alguns possuem, mas com mau funcionamento. Ainda no gráfico 3, 36,4% responderam que os transportes atendem, parcialmente, às necessidades, e 9,1% que atendem totalmente. Alguns pesquisados relataram que existem ônibus com plataformas que não funcionam, pois não costumam passar por manutenção preventiva. Recomenda-se que a prefeitura da cidade Teixeira de Freitas ofereça ônibus com piso baixo por completo; plataforma para embarque e desembarque em nível com o veículo; piso alto equipado com plataforma elevatória veicular, para que, por meio dessas adaptações, possa garantir maior eficiência de circulação das pessoas com deficiência pela cidade.

Questionados sobre qual o nível de dificuldade enfrentada ao acessar espaços de lazer público e privado, obtiveram-se as respostas abaixo:

Gráfico 4 - Nível de dificuldade enfrentada ao acessar espaços de lazer público e privado



Fonte: dados da pesquisa de campo (2022).

Considerando o gráfico, 4, 72,7% responderam que a dificuldade de acessarem espaços públicos de lazer é alta, enquanto 27,3% consideram essa dificuldade razoável. Nesse sentido, sugere-se que haja a realização de reformas que visem repor a falta de acessibilidade trazida pelo mal planejamento dos espaços públicos. Essas reformas podem ser de piso tátil pelos percursos, banheiros públicos adaptados, portas largas, rampas de acesso ou elevadores de acessibilidade.

Considerando-se que, no art.115 do Código de Obras da cidade de Teixeira de Freitas, Bahia, consta que as vias urbanas pavimentadas e com meio-fio que tenham maior fluxo e movimentação de pedestres deverão possuir, nas esquinas, rebaixamento do meio fio de forma a constituir rampas destinadas a facilitar a travessia de pessoas com deficiência física e pessoas com dificuldades de locomoção. Os respondentes foram questionados se, na visão deles, essas medidas asseguradas no Código de Obras de Teixeira de Freitas são suficientes para a vivência do seu cotidiano de forma confortável e adequada, obtendo-se as respostas a seguir:

Gráfico 5 - As medidas asseguradas são suficientes para a vivência



Fonte: dados da pesquisa de campo (2022).

Em relação ao gráfico, 5, 72,7% responderam que as medidas asseguradas no Código de Obras de Teixeira de Freitas são suficientes para a vivência do seu cotidiano de forma confortável e adequada; e 27,3% responderam que tais medidas são razoáveis. Sendo assim, recomenda-se que a prefeitura da cidade desenvolva um plano de ação para cumprir, de forma efetiva, com o que é prescrito no código de obras, para atender, de forma mais efetiva, ao direito das pessoas com deficiência.

Por fim, foram solicitados que marcassem a principal alternativa sobre como a gestão pública do município de Teixeira de Freitas - Bahia pode promover a inserção das pessoas com deficiência na comunidade, obtendo-se as seguintes respostas:

Gráfico 6 - A promoção da inserção das pessoas com deficiência na comunidade



Fonte: dados da pesquisa de campo (2022).

Em relação ao gráfico, 6, 36,4% responderam que materializar as propostas previstas em lei, destinando recursos para construções e adaptações de calçadas e meios de locomoção, pode promover a inserção das pessoas com deficiência na comunidade pesquisada; 27,3% responderam que os incentivos governamentais voltados ao direito de pessoas com deficiências podem circular com autonomia e dignidade, e outros, 27,3%, responderam fiscalizar se as propostas previstas no Código de Obras de Teixeira de Freitas estão sendo cumpridas, como ações para a inserção efetiva das pessoas com deficiência.

Ainda 9,1% responderam que a disseminação de informações para conscientização da população sobre as medidas de acessibilidade é o que possibilita a inserção dos deficientes. Não houve respostas para a alternativa: realização de campanhas de conscientização em ambientes públicos, focados na acessibilidade, atendendo aos direitos desse grupo, o que configura que há uma urgência maior em colocar em prática o que é assegurado na lei, do que em conscientizar a população.

Sendo assim, sugere-se que a prefeitura crie planos de melhorias estruturais, para oferecer, de forma mais ampla, o objetivo de se gerir uma cidade que atenda às necessidades das pessoas com deficiência. Ou seja, recomendam-se incentivos governamentais para a construção e adaptação de espaços públicos para melhor circulação das pessoas com deficiência e cumprimento do que é previsto em lei. Além disso, recomenda-se a contratação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho de forma mais efetiva, com o apoio da própria Prefeitura.

Diante do que foi pesquisado, tabulado, e por meio dos resultados apresentados, foi desenvolvida metodologia, alicerçada na Constituição Federal de 1988, para que a gestão pública mitigue as dificuldades das pessoas com deficiência física, tal como se apresenta a seguir:

Quadro 1 – Metodologia com ações direcionadas às pessoas com deficiência física

Oportunidade de Melhoria	Benefício	Abrangência	Investimentos	Operacionalização
Melhoria da identificação visual das lombadas/ quebra mola, operações continuadas de tapa buracos no calçamento.	Redução dos atropelamentos.	Todas as pessoas com deficiências e a população de forma geral.	Serviço público de pintura e despesas com tinta	Renovação da pintura que deve ser realizada a cada 3 meses
Construção de ruas mais planas e pavimentadas.	Maior facilidade de locomoção.	Todas as pessoas com deficiências e a população de forma geral.	Despesas com obras de infraestruturas.	Projetação e construção de pavimentos.
Ônibus com piso baixo por completo; plataforma para embarque e desembarque em nível com o veículo; piso alto equipado com plataforma elevatória veicular.	Facilitar circulação nos transportes públicos.	Todas as pessoas com deficiências e a população de forma geral.	Despesas com reformas e compras de novos ônibus.	Conserto e construção de elevadores e rampas nos ônibus.
Piso tátil pelos percursos; banheiros públicos adaptados; portas largas; rampas de acesso ou elevadores de acessibilidade.	Maior inclusão nos espaços de lazer.	Todas as pessoas com deficiências e a população de forma geral.	Despesas com obras de infraestruturas.	Planejamento, adaptação e construção de novas áreas de lazer.

Desenvolver um plano de ação para cumprir, de forma efetiva, com o que é prescrito no código de obras.	Garantia de acessibilidade.	Todas as pessoas com deficiências e a população de forma geral.	Verbas destinadas a infraestruturas.	Elaboração de projetos arquitetônicos e definição de valores.
Incentivos governamentais para a construção e adaptação de espaços públicos	Melhor circulação das pessoas com deficiência e cumprimento do que é previsto em lei.	Todas as pessoas com deficiências e a população de forma geral.	Verbas destinadas a infraestruturas.	Construção e adaptação de espaços públicos.

Fonte: autores da pesquisa (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se que a gestão pública é um tema bastante discutido nos meios acadêmicos e profissional, com este trabalho de pesquisa, foi realizado um estudo sobre a inserção das pessoas com deficiência física na comunidade de Teixeira de Freitas, Bahia, no ano de 2022, por meio dos pressupostos da Constituição Federal de 1988. Assim, pode-se promover a inserção das pessoas com deficiência na comunidade mediante os pressupostos da Constituição Federal de 1988, bem como da Lei Orgânica do município de Teixeira de Freitas perante uma audiência com os legislativos do município, pois há uma discrepância entre a teoria e a prática das leis, ou seja, não se tem uma certeza da lealdade entre o que determina a lei e a sua efetivação, tendo assim, a hipótese sido confirmada.

Ante ao exposto, explicita-se a carência de ações no fito de amenizar essa questão que persiste há tanto tempo na sociedade. Logo, para a elaboração de soluções plausíveis para escassez de estruturas que visem à diminuição da dificuldade de locomoção, e, ainda, a inclusão das pessoas com deficiência física em ambientes de convivência social, para aumentar assim, a inserção das pessoas com deficiência na comunidade, devem-se adotar práticas e políticas que viabilizem o acesso de tais pessoas aos locais públicos, aos meios de transporte, ao próprio mercado de trabalho; aplicação mais efetiva da lei e maior fiscalização de tal aplicabilidade, por exemplo.

Ademais, podem-se realizar audiências públicas com a finalidade do desenvolvimento e aprimoramento das constituições no Código de Obras para o aumento da acessibilidade. Em meio a tais reuniões expostas, será permitido um debate interativo entre os responsáveis pelas legislação e o público afetado, tendo como pauta a criação de construções de rampas em prédios públicos e privados, paralelamente, o nivelamento na maior extensão de calçadas municipais existentes, e até uma oficina de mapeamento com os públicos-alvo da pesquisa em comunhão com o CRAS, colaborando, assim, para uma melhor compreensão da realidade à qual as pessoas com deficiência física teixeirense são submetidos.

Percebe-se que muito se fala a respeito da criação de soluções teóricas para a questão; porém, o ponto central da problemática está linkado a não efetivação do que é previsto em lei. Dito isso, para que tal consolidação ocorra de forma adequada, sugere-se a inserção de um funcionário com poder financeiro e executivo, que seja uma pessoa com deficiência, assim, o exercício das postulações poderá ser mais concreto, visto que há o envolvimento de um dos indivíduos atingidos pela questão, driblando, assim, os obstáculos de desinteresse por tal causa.

Como é exposto no decorrer deste artigo, a exclusão desse grupo é recorrente na história da humanidade e acontecia de forma direta e indireta. A forma direta diz respeito ao não relacionamento com esses indivíduos, já a indireta trata do processo de inviabilização para

que esses relacionamentos aconteçam. Dito isso, reforça-se a ideia de que a falta de estrutura para acessibilidade acaba por segregar, ainda mais, o público-alvo da pesquisa.

Então, tratando-se de uma questão urgente, exigem-se medidas mais ágeis, por isso, sugere-se a reorganização momentânea das prioridades de construções civis na cidade. Dessa forma, obras que já eram para estar concretizadas há tempos poderiam ser produzidas o mais rápido possível. E, para que essa reorganização aconteça, será preciso um incentivo, possivelmente monetário ou até fiscal, advindo do Governo Federal, com a finalidade de elevar o interesse dos políticos por essa causa tão importante, mas que é tão menosprezada na sociedade atual.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Joaquim Castro. **Competência e autonomia dos municípios na nova Constituição**. Rio de Janeiro: Forense, 1995.
- BAHIA. Câmara Municipal de Teixeira de Freitas. **Lei Orgânica Municipal**. Teixeira de Freitas – Bahia 2016. Disponível em: <https://www.camaratf.ba.gov.br/wp-content/uploads/2011/02/LEI-ORG%C3%82NICA-MUNICIPAL-2016.pdf>. Acesso em: 11 maio 2022.
- BAHIA. **Lei Municipal nº 313/2003**. Institui o Código de Obras de Teixeira de Freitas-BA. Teixeira de Freitas, 2003. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ba/t/teixeira-de-freitas/lei-ordinaria/2007/45/441/lei-ordinaria-n-441-2007-da-nova-redacao-a-lei-municipal-n-313-03-que-instituiu-o-codigo-de-obras-de-teixeira-de-freitas-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 4 abr. 2022.
- BOZI, L. *et al.* Educação Física escolar: principais formas de preconceito. **Lecturas, educación física y deportes, Revista Digital**, Buenos Aires, v. 117, n. 12, p. 1-3, 2008.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. **História e evolução dos hospitais**. Rio de Janeiro, 1965.
- BRASIL. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 2 jul. 2021.
- BRASIL. Presidência da República. Lei de Cotas para PCD 8213/91 - **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 11 maio 2022.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.146 de 06 de julho de 2015**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 11 maio 2022.
- BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.296 de 02 de dezembro de 2004**. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm. Acesso em: 11 maio 2022.
- BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 3.298 de 02 de dezembro de 2004**. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm. Acesso em: 11 maio 2022.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 7.070, de dezembro de 1982**. Dispõe sobre especial para os deficientes físicos que específica e dá outras providências. Portal da Legislação. Brasília, DF: Presidência da República, 1982. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1980-1988/L7070.htm. Acesso em: 2 jul. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 7.405, de 12 de novembro de 1985.** Torna obrigatória a colocação do “Símbolo Internacional de Acesso” em todos os locais e serviços que permitam sua utilização por pessoas portadoras de deficiência e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1980-1988/L7405.htm. Acesso em: 2 jul. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989.** Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências. Portal da Legislação. Brasília, DF: Presidência da República, 1989. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7853.htm. Acesso em: 02 jul. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 8.899, de 29 de junho de 1994.** Concede passe livre às pessoas portadoras de deficiência no sistema de transporte coletivo interestadual. Brasília, DF: Presidência da República, 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18899.htm. Acesso em: 2 jul. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 10.098, 19 de dezembro de 2000.** Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10098.htm. Acesso em: 2 jul. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 11.982, de 16 de julho de 2009.** Acrescenta o parágrafo único ao art. 4º da Lei no 10.098, de 19 de dezembro de 2000, para determinar a adaptação de parte dos brinquedos e equipamentos dos parques de diversões às necessidades das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11982.htm. Acesso em: 2 jul. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Ementa Constitucional nº 12, de 17 de outubro de 1978.** Assegura aos Deficientes a melhoria de sua condição social e econômica. Brasília, DF: Presidência da República, 1978. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc_anterior1988/emc12-78.htm. Acesso em: 2 jul. 2021.

BRASIL. Senado Federal. Atividade Legislativa. **Constituição Federal (Texto compilado até a Ementa Constitucional nº 91 de 18 de fevereiro de 2016. Art. 208.** “O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de:”. Disponível em: https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_18.02.2016/art_208_.asp. Acesso em: 2 jul. 2021.

FERRARI, Regina Maria Macedo Nery. **Elementos de direito municipal.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Amostra - Pessoas com deficiência.** Teixeira de Freitas: IBGE, 2010a.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados.** Teixeira de Freitas: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ba/teixeira-de-freitas.html>. Acesso em: 1 abr. 2022.

- IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Principais resultados:** Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. IBGE, 2010b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9662-censodemografico-2010.html?edicao=9749&t=destaques>. Acesso em: 1 jul. 2021.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.
- MILANEZI, Larissa. **Acessibilidade, deficiência e o papel das políticas públicas**. 2017. Disponível em: <https://www.politize.com.br/acessibilidade-e-o-direito-das-pessoas-com-deficiencia/>. Acesso em: 2 abr. 2022.
- PALUDO, A. **Administração Pública: teoria e mais de 700 questões**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- PEREIRA, J. A.; SARAIVA, J. M. Trajetória histórico social da população deficiente: da exclusão à inclusão social. **SER Social, Pernambuco**, v. 19, n. 40, p. 168-185, 2017.
- PINHAL, P. **O que é Código de Obras?** Colégios de Arquitetos. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.colegiodearquitetos.com.br/dicionario/2009/02/o-que-e-codigo-de-obras/>. Acesso em: 8 jul. 2021.
- QUEIROZ, Antônio. **O que é e para que serve a Constituição**. Congresso em foco, 2018. Disponível em: <https://congressoemfoco.uol.com.br/area/governo/o-que-e-e-para-que-serve-a-constituicao/>. Acesso em: 2 jul. 2021.
- QUEIROZ, Marília. **Histórico da conquista dos direitos da pessoa com deficiência no Brasil: 4 anos da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência**. Lumos, 2019. Disponível em: <http://www.lumosjuridico.com.br/2019/07/01/historico-da-conquista-dos-direitos-da-pessoa-com-deficiencia-no-brasil/>. Acesso em: 1 jul. 2021.
- SASSAKI, R. K. **Como chamar as pessoas que têm deficiência?** 2014. Disponível em: <https://diversa.org.br/artigos/como-chamar-pessoas-que-tem-deficiencia/>. Acesso em: 1 jul. 2021.
- SEMIS, L. Apenas 26% das escolas públicas são acessíveis a pessoas com deficiência. **Nova Escola**, São Paulo, jun. 2017. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1851/apenas-26-das-escolas-publicas-sao-acessiveis-aos-portadores-de-deficiencia>. Acesso em: 16 fev. 2022.
- SILVA, O. M. **A epopéia ignorada: a pessoa deficiente na história do mundo de ontem e de hoje**. São Paulo: Cedas, 1987.

ARTIGOS

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA LITERATURA ACERCA DAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES EMPREENDEDORAS DO AGROPECUARISTA NO CONTEXTO DA DIVERSIFICAÇÃO PARA O TURISMO RURAL

BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE LITERATURE ABOUT THE ENTREPRENEURIAL SKILLS AND ABILITIES OF THE FARMER IN THE CONTEXT OF DIVERSIFICATION FOR RURAL TOURISM

RESUMO

O objetivo foi proceder a uma revisão bibliométrica de produção acadêmica sobre as competências e habilidades empreendedoras dos agropecuaristas no contexto da diversificação ao turismo rural, com a técnica da revisão sistemática e análise bibliométrica *Proknow-C (Knowledge Development Process – Constructivist)*. Em um conjunto de 72 (setenta e dois) artigos selecionados para o estudo, foram evidenciados poucos relatos sobre as habilidades para empresários rurais que diversificam o turismo rural. Foi possível identificar obras e autores mais influentes, países de destaque, com o intuito de compreender como se têm construído os laços no desenvolvimento da literatura acerca do tema proposto. Esse campo de pesquisa se encontra em ascensão com lacunas a serem preenchidas em pesquisas futuras, com base na análise dos clusters de palavras-chave e resumo, recomendando imersão nos temas impactos do desenvolvimento rural, diversificação nas fazendas e o papel da mulher agricultora, para, desta forma, alavancar a diversificação turismo rural de forma estratégica.

Iara de Oliveira Rodrigues
iara.rodrigues@uems.br
Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial na Uniderp. Docente Convocada na UEMS - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, no curso de Administração. Maracaju, MS, BR.

José Francisco dos Reis Neto
jose.rneto@educadores.net.br
Doutor em Economia de la Empresa pela Universidad de Salamanca, Espanha, com qualificação Sobressaliente Cum Laude e menção Doutor Internacional. Atualmente é pesquisador da Fundação Manoel de Barros, professor da Universidade Anhanguera – Uniderp. Campo Grande, MS, BR.

Palavras-chave: habilidades; empreendedorismo rural; agroturismo; gestão.

ABSTRACT

The objective was to proceed with a bibliometric review of academic production on the entrepreneurial skills and abilities of farmers in the context of diversification into rural tourism, using the technique of systematic review and bibliometric analysis

Proknow-C (Knowledge Development Process - Constructivist). In a set of 72 (seventy-two) articles selected for the study, few reports on the skills of rural entrepreneurs who diversify to rural tourism were evidenced. It was possible to identify the most influential works and authors in prominent countries to understand how the links have been built in the development of literature on the proposed theme. This field of research is on the rise with gaps to be filled in future research, based on the analysis of clusters of keywords and abstract, recommending immersion in the themes of impacts of rural development, diversification on farms, and the role of women farmers, to leverage rural tourism diversification strategically.

Keywords: skills; rural entrepreneurship; agritourism; management.

1 INTRODUÇÃO

A diversificação passou a ser uma opção de estratégia para que os negócios rurais que, em sua maioria, estão relacionados à agricultura ou à pecuária, permaneçam viáveis, sobretudo diante dos riscos enfrentados pela agricultura (YEBOAH *et al.*, 2016). Nesse contexto, o turismo rural destaca-se junto aos produtores rurais, que buscam a diversificação para este segmento de negócio, possibilitando a criação de novas oportunidades, possibilidade de maior renda durante o ano todo, de forma a contribuir para o sucesso do negócio (PINTO, 2019).

Consequentemente, torna-se necessário intensificar os estudos sobre habilidades empreendedoras que são necessárias ao produtor rural quando este diversifica para o turismo rural. Assim como ocorre no mercado tradicional em que os responsáveis pelas organizações precisam desenvolver, cada vez mais, competências e habilidades, tornando-se gestores empreendedores (COSTA; FURTADO, 2016). Diante do cenário apresentado, desenvolver habilidades de gestão torna-se essencial para o empreendedor rural porque permite que ele tome decisões mais assertivas e eficientes em relação ao seu negócio.

Além disso, a gestão adequada pode aumentar a produtividade e reduzir os custos, melhorando a rentabilidade do empreendimento e contribuindo para uma gestão eficiente.

Em um ambiente de constante transformação, Morris, Henley, Dowell (2017) apontam para a importância do desenvolvimento de habilidades empreendedoras e, entre elas, destaca-se a habilidade com a tecnologia, pois esta pode apoiar ou restringir as oportunidades de diversificação nas fazendas. Os estudos de Phelan e Sharpley (2011) apontaram que os agricultores estavam voltados, cada vez mais, para o agroturismo como uma alternativa para a diversificação, mas mostraram que esses produtores rurais necessitam de competências empresariais fundamentais para o sucesso, para que possam abraçar novas oportunidades.

Tendo como âncoras as considerações anteriores, justifica-se uma revisão sistemática e análise bibliométrica da produção científica, para maior clareza e possibilidade de contribuição na construção de um conjunto de competências e habilidades, que possam nortear a identificação do que se requer e seja necessário para a gestão agropecuária com diversificação ao turismo rural.

Considerando que a produção científica publicada é a base fundamental para a geração de novos conhecimentos, e para avançar no que foi proporcionado pela academia científica, identificar os principais autores, países, instituições e quais contribuições são significativas até o momento é pertinente para avançar no tema e dar o suporte necessário para novas considerações ou hipóteses.

Neste artigo, o objetivo central foi proceder a uma revisão sistemática da produção acadêmica sobre as competências e habilidades empreendedoras dos agropecuaristas no contexto da diversificação ao turismo rural.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo foi realizado como uma pesquisa com abordagem mista, ou quali-quantitativa, de natureza aplicada, com objetivo

descritivo ao proporcionar o conhecimento de fatos e fenômenos sobre o tema. As análises foram feitas com a utilização do Software VOSviewer.

Para fornecer subsídios ao objetivo central, com a técnica da revisão sistemática e bibliométrica, foi escolhida a base de dados *Scopus* (Elsevier) para selecionar as publicações que abordam o tema Empreendedorismo Rural, Turismo Rural e Habilidades Empreendedoras. *Scopus* é a maior base de dados de resumos e citações de literatura revisada por pares, com ferramentas bibliométricas para acompanhar, analisar e visualizar a pesquisa. Segundo o Portal Capes, a base Scopus “contém mais de 22.000 títulos de mais de 5.000 editores em todo o mundo, abrangendo as áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais e Artes e Humanidades” (CAPES, 2017, *online*) além de possuir mais de 55 milhões de registros que remontam a 1823, dos quais 84% possuem referências que datam de 1996. Também, ela permite a recuperação de uma grande quantidade de dados como: *abstract, cited references, times cites, authors, institutions e countries*.

O critério de busca das publicações foi baseado nos descritores combinados conforme indicado no quadro 1. Foram utilizados os elementos lógicos de busca e as conjunções AND e OR, a fim de que de todos os possíveis trabalhos sobre o tema fossem encontrados. A pesquisa de busca aconteceu no dia 27 de agosto de 2021.

Quadro 1 - Montagem do algorítmico de busca na base Scopus

TERMO	TERMO CORRELATO
Rural Entrepreneurship	Rural entrepreneur
Rural Tourism	Agritourism
Entrepreneurial Skills	
Critério de busca	ALL (“rural entrepreneurship”) OR ALL (“rural entrepreneur”) AND ALL (“rural tourism”) OR ALL (tourism) AND ALL (“entrepreneurial skills”)

Fonte: elaborado pela autora.

A busca resultou em 72 documentos que continham os termos procurados em seu título, resumo ou palavras-chave. Em seguida, iniciou-se a revisão sistemática do material. Foram utilizados os resultados fornecidos pela própria base de dados Scopus (ano de publicação, local, autores, instituição). Com o uso do *software* VOSviewer, que é uma ferramenta para visualização e construção de rede (VAN ECK; WALTMAN, 2020), foi possível a elaboração de mapas que exploram o conteúdo das publicações. A presente metodologia é fundamentada no método da revisão sistemática *Proknow-C (Knowledge Development Process – Constructivist)*, desenvolvido e patenteado na UFSC. Segundo Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), esse método tem início com o interesse do pesquisador sobre um tema, sendo possível fundamentar sua pesquisa científica, por meio do que já foi publicado.

O método idealizado possibilita ao pesquisador averiguar os principais autores, trabalhos, periódicos e instituições que publicaram sobre o tema de interesse sendo possível constituir um arcabouço teórico dos trabalhos científicos mais relevantes para a pesquisa de interesse.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A evolução deste campo de pesquisa será apresentada a seguir, assim como os países onde se originam tais publicações, periódicos que mais publicam sobre o tema, os artigos mais citados, os autores que mais publicaram e as principais abordagens dessas publicações.

3.1 EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

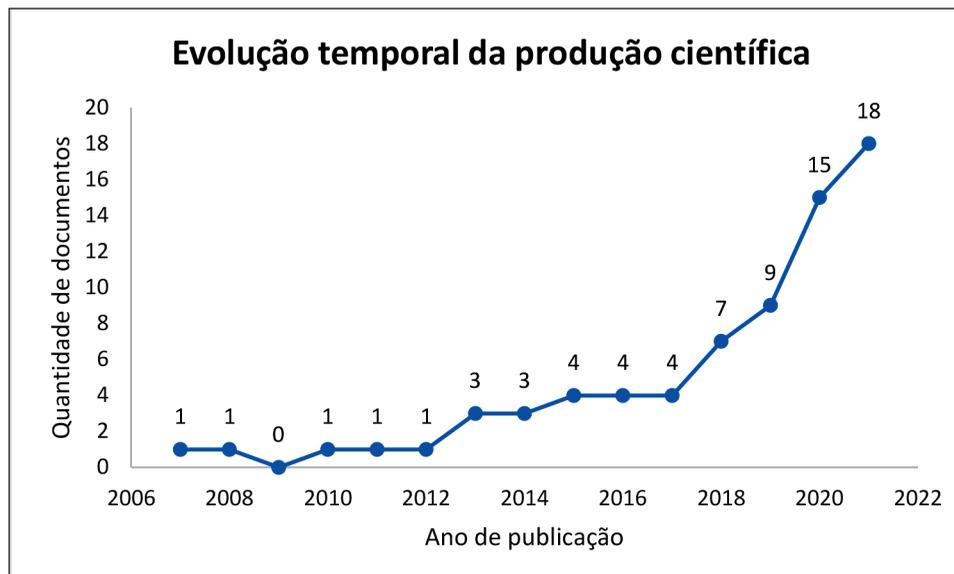
O primeiro artigo foi publicado no ano 2007, mantendo até 2012 uma publicação anual, sendo que, em 2009, não ocorreu nenhuma publicação. Entre os anos de 2013 e 2017, embora tenha ocorrido um aumento em relação aos anos anteriores, as publicações dos artigos ficaram estáveis. A partir de 2018, houve um aumento significativo no número de publicações e, em 2020, uma concentração

maior do número de trabalhos publicados, sendo 15 em 2020, e 18 até a data da pesquisa, em 2021, já inclusos os trabalhos que estavam previstos para publicação em 2022; porém, é preciso destacar que existe a possibilidade de acréscimo de publicações em razão da data da coleta de dados.

Dessa forma, é sinalizado que os estudos estão em expansão sendo este tema emergente como pode ser observado no gráfico 1. O primeiro artigo a ser indexado tem como autores de Wolf, P., McElwee, G., Schoorlemmer, H, com o título: “*The European farm entrepreneur: A comparative perspective*” (O empresário agrícola europeu: uma perspectiva comparada). Hoje, o artigo de De Wolf, McElwee e Schoorlemmer (2007) já foi citado por mais 31 trabalhos, mostrando sua relevância na construção da pesquisa científica baseada no tema. Neste artigo, De Wolf, McElwee e Schoorlemmer (2007) researchers, farmers’

unions and advisory services are concerned with the development of entrepreneurship in agriculture. This paper reports on the interim findings of a European Union funded research project established to examine the socio-economic and cultural factors hindering or stimulating the development of entrepreneurial skills of farmers. One hundred and twenty (120, relata-se que “habilidades são as competências necessárias para realizar tarefas e atividades relacionadas ao negócio agrícola que podem ser desenvolvidas por aprendizado e experiência” researchers, farmers’ unions and advisory services are concerned with the development of entrepreneurship in agriculture. This paper reports on the interim findings of a European Union funded research project established to examine the socio-economic and cultural factors hindering or stimulating the development of entrepreneurial skills of farmers. One hundred and twenty (120.

Gráfico 1 - Evolução temporal da produção científica no tema pesquisado



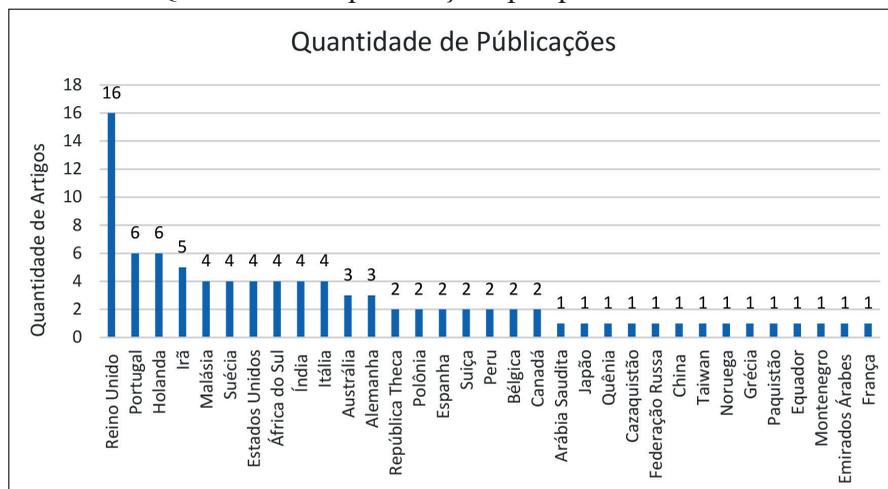
Fonte: dados da pesquisa.

3.2 PRINCIPAIS PAÍSES

Dos 72 artigos publicados, 33 são de países diferentes, resultando em uma média de 2,78 trabalhos por país, mas essa não é uma realidade, pois o Reino Unido concentra 16 publicações, enquanto outros 14 países possuem apenas uma publicação. Nas cinco primeiras posições, Reino

Unido, Portugal, Holanda, Irã e Malásia são destaque, uma vez que, juntos, esses países já publicaram 37 artigos, o que representa 51,4% dos 72 resultados obtidos na busca, e uma média de 7,4 trabalhos por país, conforme apresentado no gráfico 2, destacando-se aqui a ausência da participação brasileira neste campo de pesquisa, em publicações indexadas nas bases internacionais. Conforme Souza e Klein (2019), foi a partir da década de 1990 que a temática do turismo foi evidenciada no meio acadêmico e político brasileiro. Em 1998, foi realizado, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), o I Congresso Internacional de Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável (CITURDES), que resultou na Carta de Santa Maria, tornando-se um marco no turismo rural brasileiro; deste cenário, também se pode interpretar a ausência dos pesquisadores brasileiros neste campo de pesquisa em razão do objeto da pesquisa. Os trabalhos de autores brasileiros estão concentrados no âmbito do desenvolvimento econômico, enquanto esta pesquisa está relacionada às habilidades empreendedoras.

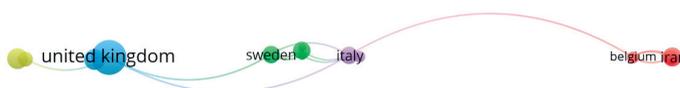
Gráfico 2 - Quantidade de publicações por país



Fonte: dados da pesquisa.

Também foi analisada a relação entre os países. Na figura 1, cada país é representado por um círculo, cujo diâmetro é diretamente proporcional ao número de artigos publicados. Foram mapeados cinco *clusters*, considerando a relação entre os países, com destaque para o *cluster* 3 que contempla Reino Unido, Holanda e Japão. Os *clusters* 4 e 5 são compostos por Austrália e Portugal, Itália e Polônia; e, por fim, os *clusters* 1 e 2 com Bélgica, República Tcheca, Alemanha e Irã e Quênia, Noruega, África do Sul e Suécia. Observa-se que os pesquisadores desses países têm colaborado e publicado em conjunto sobre o tema.

Figura 1 - Relação entre os países e coautoria



Fonte: dados da pesquisa.

3.3 AUTORES MAIS PRODUTIVOS

Os 72 trabalhos foram produzidos por 194 autores distintos, correspondendo a uma média de 2,69 autores por trabalho. Entre os 11 que mais produziram, cada um produziu 2 trabalhos, com exceção de Mcelwee, G., com 4 publicações conforme apresentado na tabela 1. É importante ressaltar que este autor está no grupo que apresentou a primeira publicação em 2007. Este resultado é coerente com a Lei de Lotka, pois, segundo ele, poucos são os pesquisadores que produzem muito em determinada área do conhecimento (URBIZAGÁSTEGUI, 2002).

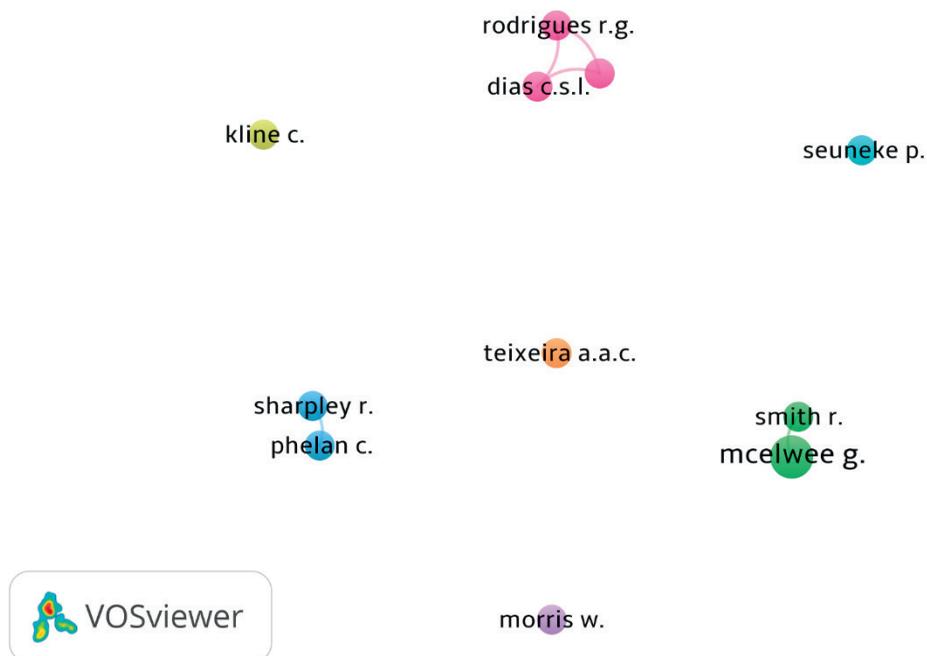
Tabela 1 - Quantidade e número de citações por autor

Autores	Quantidade de artigos	Citações
Morris W.	2	115
Seuneke P.	2	107
Teixeira A.A.C	2	100
Mcelwee G.	4	92
Dias C.S.L	2	90
Ferreira J.J	2	90
Rodrigues R.G	2	90
Phelan C.	2	87
Sharpley R.	2	87
Smith R.	2	44
Kline c.	2	25

Fonte: elaborado pela autora com dados do VOSviewer.

Na figura 2, é possível observar a relação entre os autores que mais publicaram. Desses 11 que mais publicaram, observa-se que três *clusters* produzem juntos. Mcelwee, G. e Smith, R são representados pelos círculos de diâmetro maior que é proporcional ao número de artigos produzidos. Na sequência, o grupo de Sharpley, R. e Phelan, C. e o grupo de Rodrigues, R.G., Dias, C.S.L. e Ferreira, J.J. complementam os três grupos. De forma individual, temos Seuneke, P., Morris, W. e Kline, C., e Teixeira, A.A.C., que publicaram sobre o tema. Com esse resultado, é possível destacar que há possibilidade de mais contribuições entre os pesquisadores do tema.

Figura 2 - Relação de coautoria entre os autores que mais publicaram



Fonte: dados da pesquisa.

3.4 ARTIGOS MAIS INFLUENTES

Com base nos resultados obtidos, foi realizada a leitura na íntegra dos dez artigos mais influentes e apontadas suas contribuições, ver tabela 2, no sentido de analisar as necessidades de habilidades e competências empreendedoras dos agropecuaristas quando diversificam para o turismo rural. Para melhor comparação dos estudos e as principais contribuições, foi elaborada uma tabela com os dados.

Tabela 2 - Principais contribuições dos 10 artigos mais citados entre os 72 selecionados

Título	Autores	Ano	Periódico	Citações	Contribuição
<i>Farm diversification, entrepreneurship and technology adoption: Analysis of upland farmers in Wales</i>	Morris, W., Henley, A., Dowell, D.	2017	Journal of Rural Studies 55, pp. 132-143 Qualis A1	115	O agricultor deve ser visto cada vez mais como empresário, porém as ambiguidades da economia rural fazem que alguns agricultores criem estratégias com base na política, na disponibilidade de recursos e no conhecimento e reconhecimento de oportunidades. Assim como o desenvolvimento de habilidades para a diversificação é uma questão importante particularmente para agricultores de idades mais avançadas.
<i>Twenty Years of Rural Entrepreneurship: A bibliometric Survey</i>	Pato, M.L., Teixeira, A.A.C.	2016	Sociologia Ruralis 56(1), pp. 3-28	99	O estudo aponta os caminhos a serem percorridos acerca do tema empreendedorismo rural, destacando-se entre outros pontos, a busca intensificada acerca dos temas: características organizacionais, medidas políticas e quadros e instituição de governança.
<i>Entrepreneurship in the agricultural sector: A literature review and future research opportunities</i>	Fitz-Koch, S., Nordqvist, M., Carter, S., Hunter, E.	2018	Entrepreneurship: Theory and Practice 42(1), pp. 129-166	88	Com um cenário dinâmico do setor agrícola, neste caso em específico, os estudos devem ser endereçados em três dimensões: identidade empreendedora, empreendedorismo familiar e instituições e empreendedorismo.
<i>Moving beyond entrepreneurial skills: key factors driving entrepreneurial learning in multifunctional agriculture</i>	Seuneke, P., Lans, T., Wiskerke, J.S.C.	2013	Journal of Rural Studies 32, pp. 208-219 Qualis A1	76	Além do foco atual nas habilidades empreendedoras, três fatores principais que impulsionam a aprendizagem empreendedora: o primeiro está relacionado ao redesenvolver uma identidade empreendedora, trocando a identidade produtivista para habilidades compatíveis com o novo papel. Em segundo, cruzar as fronteiras da agricultura - "sair do pátio da fazenda", para maior interação social, ampliar perspectivas e operar além do domínio agrícola são cruciais para o desenvolvimento de novos negócios não agrícolas e, em terceiro, abrir a agricultura familiar que se refere às mudanças nos papéis e ambientes de trabalho dos agricultores, novos entrantes na fazenda introduziam novos conhecimentos, experiências, habilidades, redes e capacidade mais crítica na fazenda.
<i>What's new in the research on agricultural entrepreneurship?</i>	Dias, C.S.L., Rodrigues, R.G., Ferreira, J.J.	2019	Journal of Rural Studies 65, pp. 99-115. Qualis A1	61	Mesmo a pesquisa em empreendedorismo ter negligenciado o setor agrícola, esse cenário tem mudado nos últimos anos com o estudo de novos e diversos fenômenos em diversos países do mundo. Os resultados permitiram identificar três abordagens principais: competências e comportamentos empreendedores, estratégias empreendedoras e comunidade e atividade empresarial.

<i>What Kind of entrepreneurship Drives Regional Development in European Noncore Regions? A Literature Review on Empirical Entrepreneurship Research</i>	Baumgartner, D., Pütz, M., Seidl, I.	2013	European Planning Studies 21(8), pp. 1095-1127	59	Foram identificadas, na literatura, três linhas de estudo: inovação, capital social e mudança institucional, e, nessas três linhas, foram identificados sete tipos diferentes de empreendedorismo: empreendedorismo em pequenas e médias empresas, empreendedorismo no setor agroalimentar, empreendedorismo imigrante, empreendedorismo social, empreendedorismo comunitário, empreendedorismo corporativo e empreendedorismo público.
<i>Exploring entrepreneurial skills and competencies in farm tourism</i>	Phelan, C., Sharpley, R.	2012	Local Economy 27(2), pp. 103-118	52	Embora uma série de habilidades gerenciais seja valorizada pelos agricultores, elas carecem de muitas das competências empresariais e empresariais adicionais, necessárias para o sucesso. O artigo reconhece a necessidade de gerar consenso sobre o conjunto de habilidades necessárias que os operadores de turismo agrícola exigem.
<i>Farm diversification strategies in response to rural policy: a case from rural Italy</i>	De Rosa, M., McElwee, G., Smith, R.	2019	Land Use Policy 81, pp. 291-301 Qualis A1	44	Voltas empreendedoras, eventos fortuitos, habilidades e valores empreendedores são fundamentais para o sucesso das PMEs. O caso de uma empresa de agricultura familiar rural na Itália é apresentado demonstrando um modelo inovador de 'empreendedorismo rural' focado na diversificação agrícola para valorizar o pleno emprego dos membros da família e o aumento da produtividade como uma resposta direta à política rural. A análise mostra como o empreendedorismo familiar coletivo pode explorar "conjuntos de oportunidades" por meio da atualização de habilidades empreendedoras.
<i>Supporting entrepreneurial business success at the base of pyramid through entrepreneurial competencies</i>	Rahman, S.A., Amran, A., Ahmad, N.H., Taghizadeh, S.K.	2015	Management Decision 53 (6), pp. 1203-1223 Qualis A1	41	Com o apoio prestado por grandes organizações privadas, em termos técnicos e de treinamento, aumentaram as competências empreendedoras entre os empreendedores da base da pirâmide econômica. Essas competências contribuem para a proliferação do sucesso empresarial do empreendedor e desempenham um papel mediador para o sucesso empresarial, desde que sejam fornecidos suportes técnicos e de treinamento.
<i>Exploring agritourism entrepreneurship in the UK</i>	Phelan, C., Sharpley, R.	2011	Tourism Planning and Development 8 (2) pp. 121-136	35	Poucos estudos têm abordado o papel do empreendedorismo no contexto do turismo agrícola diversificado. Embora os agricultores estejam cada vez mais se voltando para agroturismo como meio de geração de renda adicional, carecem das competências de negócios necessárias para o sucesso.

Fonte: elaborada pela autora.

3.5 PALAVRAS-CHAVE E RESUMO

A fim de conhecer os termos com mais ocorrência nos artigos, foi elaborado mapa baseado em texto, conforme a figura 3, em que o Software VOSviewer realiza a busca dos termos que mais ocorrem nos textos, analisando as palavras-chave e o resumo.

Foram identificados 2.146 termos; 54 são relevantes por sugestão do próprio software. Ainda com o objetivo de criar um mapa com termos que sejam representativos para a pesquisa, o software apresenta os 60% mais relevantes nesse grupo que resultou em 32 termos. Destes, 32 ainda foram excluídos, por decisão da pesquisadora, por não estarem alinhados com o objetivo. São eles: *study, research, student, data, support, design methodology approach access, interview, smfs*.

Após esses procedimentos, foi possível a identificação de 4 clusters de termos relevantes, conforme quadro 2, abaixo:

Quadro 2 - Correlação de termos por cluster

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Agriculture Article Entrepreneurial skill Literature Review Rural Entrepreneurship Skill Topic	Entrepreneurial competency Impact Relationship Rural Area Rural development Stakeholder	Experience Farmer Success Training Woman	Agritourism Diversification Farm Market

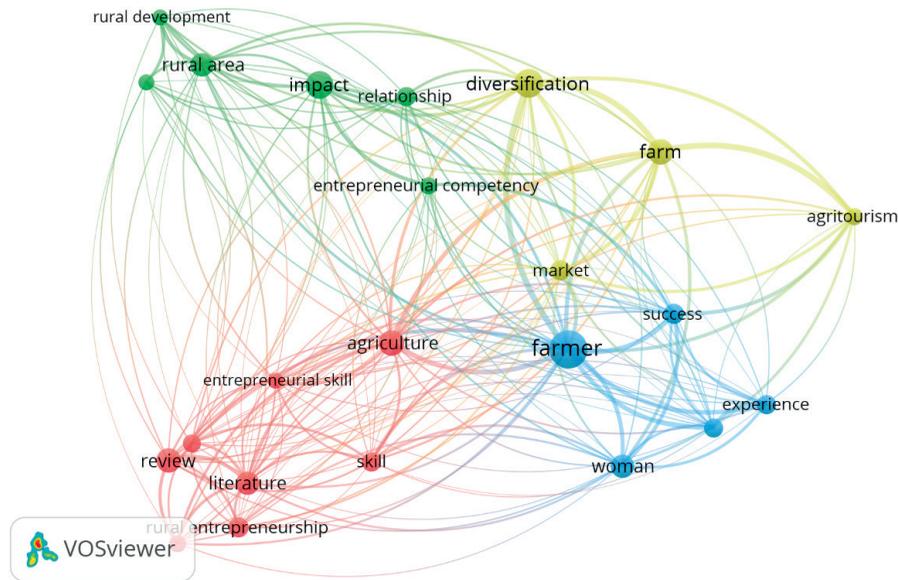
Fonte: elaborado pela autora com dados do VOSviewer.

O cluster 1 dá ênfase às habilidades empreendedoras e revela que muitas pesquisas têm sido realizadas no sentido de ampliar o conhecimento sobre o tema empreendedorismo rural e habilidades empreendedoras. Os estudos de Phelan e Sharpley (2011) revelam que os agricultores estão cada vez mais sendo reconhecidos como empreendedores, necessitando desenvolver novas habilidades e capacidades para manterem-se competitivos. No entanto, ainda há carência de estudos no contexto do turismo agrícola diversificado.

Em relação ao cluster 2, revela a ligação entre os termos competências empreendedoras e área rural; nesse sentido, Dias, Rodrigues e Ferreira (2019) revelaram que as pesquisas em empreendedorismo negligenciaram o setor agrícola e aponta as competências e os comportamentos empreendedores como foco de estudos. O cluster 3 revela que esse grupo dá um enfoque nos estudos em relação às mulheres, e os estudos já realizados reforçam a importância do treinamento para a proliferação do sucesso empresarial (RAHMAN *et al.*, 2015).

O último grupo de termos revela que os estudos sobre agroturismo estão relacionados à diversificação, e faz a conexão com mercado e fazendas.

Figura 3 - Termos mais relevantes encontrados nas palavras-chave e resumo



Fonte: dados da pesquisa.

3.6 COCITAÇÃO NAS REFERÊNCIAS

Nesta análise, é feito o levantamento acerca de todas as referências citadas nos 72 artigos que somaram 6.705 referências, sendo possível obter uma média de 93,12 referências utilizadas em cada artigo. Desse montante, apenas 14 artigos são citados ao menos cinco vezes, e dois artigos são citados 10 vezes cada. Dos 14 artigos apresentados, aqueles que ocupam as seis primeiras colocações representam 54% do total com maior representatividade, demonstrando, assim, sua importância para a composição teórica e construção do saber científico, compreendendo o tema empreendedorismo rural *versus* turismo rural *versus* habilidades empreendedoras. Esses resultados são apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Frequência de cocitação de referências

ARTIGOS	CITAÇÕES	Frequência absoluta	Frequência Acumulada
Phelan, C., Sharpley, R., Exploring entrepreneurial skills and competencies in farm tourism (2012) <i>Local economy</i> , 27 (2), pp. 103-118.	10	11%	11%
Shane, S., Venkataraman, S., The promise of entrepreneurship as a field of research (2000) <i>Academy of management review</i> , 25 (1), pp. 217-226.	10	11%	22%
Mcelwee, G., Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills (2006) <i>Journal of developmental entrepreneurship</i> , 11 (3), pp. 187-206.	8	9%	31%

Vik, J., Mcelwee, G., Diversification and the entrepreneurial motivations of farmers in Norway (2011) Journal of small business management, 49 (3), pp. 390-410.	8	9%	39%
Mcelwee, G., A taxonomy of entrepreneurial farmers (2008) International journal of entrepreneurship and small business, 6 (3), pp. 465-478.	7	8%	47%
McGehee, N.G., Kim, K., Motivation for agri-tourism entrepreneurship (2004) Journal of travel research, 43 (2), pp. 161-170.	7	8%	54%
Carter, S., Multiple business ownership in the farm sector: assessing the enterprise and employment contributions of farmers in cambridgeshire (1999) Journal of rural studies, 15 (4), pp. 417-429.	6	7%	61%
Mcelwee, G., Bosworth, G., Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches (2010) Journal of farm management, 13 (12), pp. 819-838.	6	7%	68%
Barbieri, C., Mshenga, P.M., The role of the firm and owner characteristics on the performance of agritourism farms (2008) Sociologia ruralis, 48 (2), pp. 166-183.	5	5%	73%
Lordkipanidze, M., Brezet, H., Backman, M., The entrepreneurship factor in sustainable tourism development (2005) Journal of cleaner production, 13 (8), pp. 787-798.	5	5%	78%
McGehee, N.G., Kim, K., Jennings, G.R., Gender and motivation for agri-tourism entrepreneurship (2007) Tourism management, 28 (1), pp. 280-289.	5	5%	84%
Morgan, S.L., Marsden, T., Miele, M., Morley, A., Agricultural multifunctionality and farmers' entrepreneurial skills: a study of tuscan and welsh farmers (2010) Journal of rural studies, 26 (2), pp. 116-129.	5	5%	89%
Nickerson, N.P., Black, R.J., Mccool, S.F., Agritourism: motivations behind farm/ranch business diversification (2001) Journal of travel research, 40 (1), pp. 19-26.	5	5%	95%
Sharpley, R., Vass, A., Tourism, farming and diversification: an attitudinal study (2006) Tourism management, 27 (5), pp. 1040-1052.	5	5%	100%
	92	100%	100%

Fonte: elaborado pela autora.

4 CONCLUSÃO

A revisão sistemática torna-se essencial para ampliar o conhecimento de um determinado campo de estudo, considerando que a pesquisa científica tem um acelerado crescimento e difusão de conhecimento, mediante os recursos tecnológicos, e permite ao pesquisador roteirizar os estudos para investigar os principais aspectos do tema de interesse.

Proceder a essa revisão sistemática da produção acadêmica sobre as competências e habilidades empreendedoras dos agropecuaristas no contexto da diversificação ao turismo rural tornou viável conhecer, em mais profundidade, as abordagens pertinentes ao tema, assim como os principais autores e suas contribuições, em que foi possível construir um conjunto de referencial teórico para sustentação da pesquisa aplicada.

Os resultados apontam, ainda, que o tema em ascensão e a pesquisa com abordagem da temática competências e habilidades contribuirão para que os empresários rurais tenham um direcionamento, e que essas organizações, ao diversificarem para o turismo rural, estejam cada vez mais capacitadas para atender ao público que procura esse tipo de destino turístico, além de contribuir com a pesquisa no Brasil, considerando que os pesquisadores brasileiros endereçam suas pesquisas com maior ênfase no contexto do desenvolvimento econômico e não na gestão.

Como sugestão de pesquisas futuras, os temas impactos do desenvolvimento rural, diversificação nas fazendas e o papel da mulher agricultora (figura 3) requerem atenção dos pesquisadores com objetivo de alavancar, a cada dia, a diversificação no meio rural de forma estratégica.

REFERÊNCIAS

- BAUMGARTNER, D.; PÜTZ, M.; SEIDL, I. What Kind of Entrepreneurship Drives Regional Development in European Non-core Regions? A Literature Review on Empirical Entrepreneurship Research. **European Planning Studies**, v. 21, n. 8, p. 1095-1127, 2013.
- COSTA, R. A.; FURTADO, C. B. Empreendedorismo: Característica, Habilidade e Competências. **REGMPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, p. 20-40, 2016.
- DE ROSA, M.; MCELWEE, G.; SMITH, R. Farm diversification strategies in response to rural policy: a case from rural Italy. **Land Use Policy**, v. 81, p. 291-301, 2019.
- DE WOLF, P.; MCELWEE, G.; SCHOOR-LEMMER, H. The European farm entrepreneur: A comparative perspective. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 4, n. 6, p. 679-692, 2007.
- DIAS, C. S. L.; RODRIGUES, R. G.; FERREIRA, J. J. What's new in the research on agricultural entrepreneurship? **Journal of Rural Studies**, 2019.
- FITZ-KOCH, S. *et al.* Entrepreneurship in the agricultural sector: A literature review and future research opportunities. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 42, n. 1, p. 129-166, 2018.
- LACERDA, R. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, São Carlos v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.
- MORRIS, W.; HENLEY, A.; DOWELL, D. Farm diversification, entrepreneurship and technology adoption: Analysis of upland farmers in Wales. **Journal of Rural Studies**, v. 53, p. 132-143, 2017.
- PATO, L.; TEIXEIRA, A. A. C. Are new rural ventures different from new urban ones? An exploratory analysis of businesses located in Portuguese incubators and science parks. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 8, n. 4, p. 470-482, 2019.
- PINTO, C. A. **Empreendedorismo em Turismo Rural: o caso do Norte de Portugal**. [S.l.]: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2019.

PHELAN, C.; SHARPLEY, R. Exploring agri-tourism entrepreneurship in the UK. **Tourism Planning and Development**, v. 8, n. 2, p. 121-136, 2011.

PHELAN, C.; SHARPLEY, R. Exploring entrepreneurial skills and competencies in farm tourism. **Local Economy**, v. 27, n. 2, p. 103-118, 2012.

RAHMAN, S. A. *et al.* Supporting entrepreneurial business success at the base of pyramid through entrepreneurial competencies. **Management Decision**, v. 53, n. 6, p. 1203-1223, 2015.

SEUNEKE, P.; LANS, T.; WISKERKE, J. S. C. Moving beyond entrepreneurial skills: Key factors driving entrepreneurial learning in multifunctional agriculture. **Journal of Rural Studies**, v. 32, p. 208-219, 2013.

SOUZA, M.; KLEIN, Â. L. Normativas, regulamentações e políticas públicas para o turismo rural. *In*: SOUZA, M.; DOLCI, T. S. **Turismo Rural: Fundamentos e Reflexões**. Santa Maria, Brasil: UFRGS, 2019. p. 41-59.

URBIZAGÁSTEGUI ALVARADO, R. A Lei de Lotka na bibliometria brasileira. **Ciência da informação**, v. 31, p. 14-20, 2002.

VAN ECK, J. N.; WALTMAN, L. Manual do VOSviewer. **Manual para VOSviewer versão 1.6.16, 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.vosviewer.com/> Acesso em: 10 fev. 2021.

YEBOAH, A. K. *et al.* Case Studies of Agri-tourism among Small Farmers in North Carolina. **Southern Agricultural Economics Association**, v. 6, n. 9, p. 1-15, 2016.

ARTIGOS

A PREVIDÊNCIA SOCIAL BRASILEIRA E A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS SEUS REGIMES: SISTEMATIZAÇÃO DA TEORIA

BRAZILIAN SOCIAL SECURITY AND THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF ITS FUNDS: SYSTEMATIZATION OF THEORY

RESUMO

A previdência social tem como finalidade garantir subsistência a seus beneficiários, possuindo, portanto, grande importância social e econômica. Diante da relevância do tema, esta pesquisa procurou apresentar como está estruturada atualmente a previdência brasileira e compreender como tem sido retratada a sustentabilidade financeira dos regimes públicos previdenciários. Para tanto, foram realizadas uma revisão sistemática e uma análise bibliométrica por meio de artigos científicos disponíveis nas bases de dados Periódicos CAPES e SciELO. A previdência, parte integrante da seguridade social, está estruturada por meio do Regime Geral, dos Regimes Próprios e dos Regimes de Previdência Complementar. Verificou-se que muitos RPPS se encontram com a sustentabilidade comprometida em face de cenários de déficit e insolvência. Quanto ao RGPS, a sua situação pode ser não deficitária, ao se considerar todas as fontes de financiamento que a Constituição determinou para a seguridade social, as quais têm sido, em parte, utilizadas para fins além dos benefícios previdenciários.

Palavras-chave: revisão sistemática; bibliometria; previdência social. regimes previdenciários; sustentabilidade.

ABSTRACT

Social security aims to guarantee subsistence to its beneficiaries; therefore, having great social and economic importance. Given the topic relevance, this research sought to present how Brazilian social security is currently structured and to understand how the financial sustainability of public pension funds has been portrayed. For this purpose, a systematic review and a bibliometric analysis were carried out based on scientific articles available in the CAPES

Anna Karolina Monteiro dos Reis
anna.reis@ufms.br

Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), pós-graduada em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal pela UNINTER e aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) - UFMS. É Auditora Estadual de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul (TCE/MS). Pioneiros - MS - BR.

Yasmin Gomes Casagrande
yasmin.casagrande@ufms.br

Pós-Doutora, Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Graduada em Administração e Ciências Contábeis. Graduanda em Ciências Econômicas pela UFMS. Atualmente é Professora Adjunta A na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. É docente permanente do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública Profiap/ESAN/UFMS. Pioneiros - MS - BR.

Periodicals and SciELO databases. The pension funds, an integral part of social security, are structured through the General Regime, the Own Regimes, and the Supplementary Pension Regimes. It was found that many RPPS find their sustainability compromised in the face of deficit and insolvency scenarios. As for the RGPS, its situation may not be deficient when considering all the funding sources that the Constitution determined for social security, which has been, in part, used for purposes beyond pension benefits.

Keywords: systematic review; bibliometrics; social security; pension funds; sustainability.

1 INTRODUÇÃO

A previdência social (PS) tem como objetivo assegurar meios indispensáveis de subsistência a seus beneficiários, em decorrência de incapacidade, desemprego involuntário, idade avançada, tempo de serviço, encargos familiares e prisão ou morte daqueles de quem dependiam financeiramente (BRASIL, 1991). Ela pode ser considerada como uma poupança forçada, que venha a garantir, no futuro, uma renda que proporcione condições de se viver em sociedade (BERTUSSI; TEJADA, 2003).

A PS tem um papel considerável na economia do país, atuando na geração de renda e, conseqüentemente, diminuição da pobreza. Além dos beneficiários diretos, que podem contar com a aposentadoria ou pensão como sua única renda, o impacto do sistema previdenciário é ainda maior ao se considerar, também, os membros das famílias que são beneficiados de maneira indireta (FAGNANI, 2008).

Em sua estrutura, a legislação brasileira estabelece três regimes previdenciários: o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) e o Regime de Previdência Complementar (RPC), único privado entre eles (BRASIL, 1988). A Constituição Federal de 1988 (CF) e, posteriormente, a Lei de Responsabilidade

Fiscal (2001) determinam que seja preservado o equilíbrio financeiro e atuarial desses regimes, como forma de garantir o pagamento dos benefícios futuros.

Ao final de 2019, ocorreu a última reforma da Previdência Social brasileira, mediante emenda Emenda Constitucional (EC) nº 103/2019, que trouxe diversas modificações, como novas idades de aposentadoria e novo tempo mínimo de contribuição. A expectativa é de uma economia de 800 bilhões em 10 anos (INSS, 2019). No documento que encaminhou a proposta de emenda ao Executivo, a reforma foi classificada como “imprescindível para garantir, de forma gradual, a sustentabilidade do sistema atual.” (BRASIL, 2019, *online*).

Desde que a previdência brasileira foi instituída como direito social na CF, ela tem sido tema de diversas discussões em razão de informações divergentes, divulgadas pela mídia, por instituições de pesquisa e, até mesmo, pelo Governo, a respeito de seu financiamento. Pesquisadores se dividem entre dois grupos quanto à capacidade de autofinanciamento do sistema previdenciário. Um grupo defende que a PS é superavitária, enquanto o outro afirma que ela é deficitária e que são necessárias reformas para torná-la solvente (QUINTANILHA; PROFETA; MÉRIA, 2019). Utilizando-se da existência do déficit como argumento para a realização dessas reformas, nas últimas décadas, foram reduzidos os formatos de proteção social.

Em face da importante função que a previdência desempenha, das informações conflitantes e das recentes alterações promovidas por meio da última reforma, esta pesquisa analisou a produção científica publicada sobre a PS com o objetivo de apresentar como está estruturada, atualmente, a previdência brasileira, enquanto um sistema a ser gerido, e compreender como tem sido retratada a sustentabilidade financeira dos regimes públicos previdenciários.

2 PREVIDÊNCIA SOCIAL BRASILEIRA

A Lei Eloy Chaves (Decreto Legislativo nº 4.682, de 24/01/1923), que estabeleceu as Caixas de Aposentadoria e Pensões (CAPs) para os ferroviários, é considerada como o marco inicial da Previdência Social do Brasil. Entretanto, ainda antes, houve o Decreto Legislativo nº 3.724, de 1919, sobre o seguro obrigatório de acidente de trabalho, além de outras leis que concederam, para algumas classes específicas de profissionais, a aposentadoria. Ou seja, embora a doutrina majoritária reconheça a Lei Eloy Chaves como um marco inicial, ela não foi a primeira norma legal acerca do tema previdenciário (GOES, 2020).

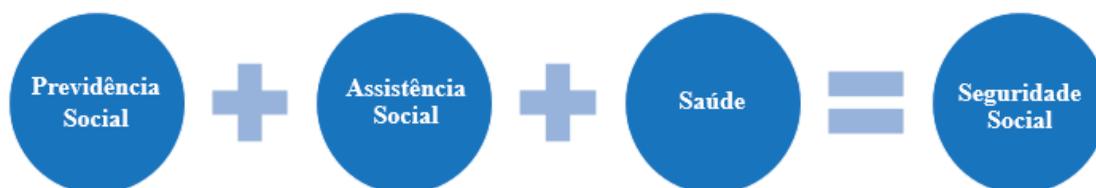
A expressão previdência foi utilizada, pioneiramente, na Carta Magna de 1946, a qual estabeleceu benefícios em razão da idade, invalidez, maternidade, acidentes de trabalho ou morte, custeados por meio de contribuição tripartite: união, empregador e empregado. A Constituição de 1934 empregou, pela primeira vez, o termo previdência social e, após o texto de 1967 acrescer alguns direitos aos trabalhadores, a Constituição Federal de 1988 dedicou um capítulo inteiro à seguridade social – a Previdência Social passa a ser parte de um todo, que, também, engloba a assistência social e a saúde (GOES, 2020).

serviço, encargos familiares e prisão ou morte daqueles de quem dependiam economicamente.” (BRASIL, 1991, *online*). Em sua estrutura, existem os regimes de previdência, os quais administram o vínculo dos trabalhadores (CNM, 2008).

No caso brasileiro, a legislação em vigor estabelece três regimes previdenciários: o regime geral de previdência social (RGPS), que rege os trabalhadores da iniciativa privada; o regime próprio de Previdência Social (RPPS), de instituição facultativa pelo Ente, abrangendo os servidores públicos de cargo efetivo da União, Estados, Distrito Federal e Municípios; e o regime de previdência complementar (RPC), instituído por lei de iniciativa do Ente que possui RPPS, podendo ser por intermédio de entidade fechada ou aberta. O RGPS e o RPPS são regimes públicos, enquanto o RPC é o único regime privado entre os três (BRASIL, 1988).

Quando se trata da Seguridade Social, a Constituição Federal, em seu artigo 195, preconiza que ela será financiada pela sociedade, de forma direta e indireta, mediante orçamento dos entes e de contribuições sociais (BRASIL, 1991). Ao se analisar a Previdência Social isoladamente, seu financiamento ocorre por meio de parte dessas contribuições sociais, especificamente das contribuições oriundas da folha de salários

Figura 1 - Composição da Seguridade Social



Fonte: elaborada pelos autores.

A Previdência Social tem como finalidade garantir meios indispensáveis de manutenção a seus beneficiários, em decorrência de “incapacidade, desemprego involuntário, idade avançada, tempo de

do empregador, empresa ou entidade a ela equiparada, como também dos trabalhadores e demais segurados (BRASIL, 1998, 2001).

Diante das fontes de arrecadação previstas na CF, parte dos pesquisadores

acredita que o saldo previdenciário é superavitário e que as receitas estipuladas são suficientes para cobrir as despesas e gerar, ainda, recursos excedentes. Contudo, não há consenso sobre esse tema, pois o outro grupo de pesquisadores defende a tese de que o RGPS possui um saldo deficitário, sendo necessárias reformas para tornar o sistema sustentável (QUINTANILHA; PROFETA; MÉRIA, 2019).

Em relação ao RPPS, a Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, a Lei de Responsabilidade Fiscal (2001) determinam que seja preservado seu equilíbrio financeiro e atuarial por parte do Ente que o instituiu. A maioria dos RPPS possui déficit atuarial “originado de situações passadas relacionadas à forma pela qual foram constituídos e inicialmente geridos” (NOGUEIRA, 2012, p. 7). Sobre a origem do passivo atuarial dos regimes próprios, o não repasse da contribuição previdenciária patronal durante muitos anos é um dos fatores que colaboraram para o aumento dele (BERTUSSI; TEJADA, 2003).

3 MÉTODO

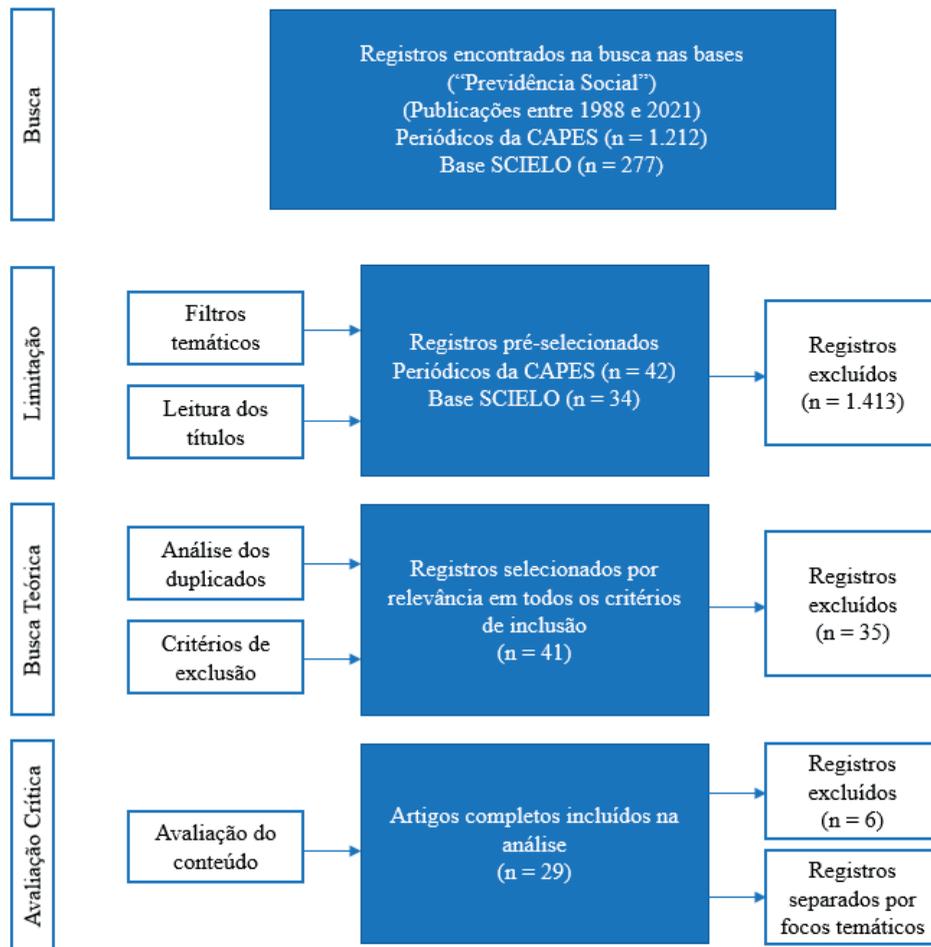
Com o objetivo de estudar a produção acerca do tema, foram realizadas uma revisão sistemática da literatura e uma análise bibliométrica sobre a Previdência Social do Brasil mediante uma visão das publicações acadêmicas desde 1988 até 2021.

A revisão sistemática é um método de investigação científica que se utiliza de uma abrangente busca de todos os artigos potencialmente relevantes, para, em seguida, selecionar os principais estudos, sintetizar os dados e interpretar os resultados. Como essa modalidade de pesquisa resume e consolida outras, ela se torna de grande valor porque mantém os leitores atualizados sobre um determinado assunto, sem ter a necessidade de se sobrecarregar ao ler uma grande quantidade de trabalhos (COOK; MULROW; HAYNES, 1997).

Já a bibliometria é um método de análise quantitativa, com base em metadados e informações de publicações, que possibilita mensurar a contribuição da ciência sobre um determinado tema, podendo identificar temas que estão em evidência ou que possuem a necessidade de novos estudos (SU; LEE, 2010). Os dados relativos aos estudos foram tabulados em uma planilha do Excel e inseridos no software Iramuteq para a elaboração de uma nuvem de palavras. Nos resumos analisados por intermédio do software, foram encontradas 925 formas ativas entre substantivos, verbos, adjetivos e formas não reconhecidas. Dessas, foram demonstradas, na nuvem, as que tiveram 5 incidências ou mais.

A seleção dos artigos científicos para compor este estudo foi realizada em cinco fases: planejamento; busca; limitação dos resultados; busca teórica nos achados e avaliação crítica dos resultados. A figura 2 apresenta os resultados consolidados do processo de busca e seleção dos trabalhos, por meio dos quais se objetiva explorar a produção científica publicada sobre Previdência Social Brasileira, e, na sequência, serão detalhados os procedimentos realizados em cada uma das cinco fases mencionadas.

Figura 2 - Processo da busca e seleção de artigos – fases 2 a 5



Fonte: elaborada pelos autores.

O estudo sobre o tema previdência foi idealizado em decorrência do atual cenário de reforma que o Brasil está vivendo, o qual ocasionou novas exigências para a obtenção da aposentadoria e o aumento de contribuições em alguns regimes previdenciários (Emenda Complementar nº 103/2019). Assim, despertaram-se debates acerca da verdadeira necessidade para o endurecimento das regras, diante de diversas fontes de financiamento.

Em vista disso, verificou-se a necessidade de entender a atual estrutura da previdência brasileira, enquanto um sistema a ser gerido e compreender como tem sido retratada a sustentabilidade financeira dos

regimes públicos previdenciários. Para tanto, após uma análise preliminar nas bases, com o intuito de não restringir os resultados de publicações, decidiu-se pela única palavra-chave "Previdência Social".

A busca dos artigos revisados por pares foi realizada, utilizando-se a palavra-chave "previdência social" nas bases científicas Scopus, Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Essas bases foram escolhidas por apresentarem maior número de artigos brasileiros, escolha justificada diante da especificidade do tema.

Como resultado da busca, foram encontrados 1.212 artigos revisados por pares na base de dados periódicos da CAPES (que inclui o acervo da Scopus) e 277 artigos na base SciELO. A pesquisa foi feita considerando as produções do período de 1988 a 2021 (até a data da realização da busca, em 29/08/202).

Na base SciELO, após a primeira busca, foram selecionados apenas os estudos nas áreas “ciências sociais aplicadas” ou “ciências humanas”, reduzindo o resultado para 104 artigos. Em relação aos periódicos da CAPES, foram excluídos os estudos das áreas “*public health*” (saúde pública) “*health policy & services*” (políticas de saúde e serviço) e “*occupational health*” (saúde ocupacional), diminuindo para 976 artigos.

Após a busca inicial e a aplicação dos filtros temáticos, foram lidos os títulos dos 1.080 artigos e pré-selecionados 34 artigos da base SciELO e 42 artigos da base Periódicos da CAPES por maior afinidade com o tema Previdência Social. Após a pré-seleção inicial, unificaram-se os artigos para análise e eliminação dos duplicados, que totalizaram 12 trabalhos. Na sequência, foram lidos os resumos dos artigos e utilizados critérios de exclusão relativos aos focos temáticos e aos formatos de publicação, os quais estão enumerados a seguir:

Quadro 1 - Critérios de exclusão utilizados na seleção dos artigos

Focos Temáticos	Formatos de Publicação
Benefícios previdenciários	Resenha
Direitos sociais	Debate
Serviço social	Editorial
Investimentos financeiros	Entrevista
Profissão do atuário	

Fonte: elaborado pelos autores.

Essa busca teórica nos resumos, depois das devidas exclusões, resultou em 41 artigos, ou seja, além dos 12 duplicados, foram excluídos mais 23 por meio dos critérios acima. A quinta e a última fase foram realizadas por avaliação do conteúdo dos artigos, conforme critérios e pesos demonstrados no apêndice A,

que resultou em 29 estudos que, na sequência, foram classificados de acordo com seus objetivos e resultados nos focos temáticos: gestão de um regime previdenciário; reforma previdenciária; sistema previdenciário e sustentabilidade dos regimes previdenciários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A revisão sistemática realizada resultou em 29 artigos em português acerca da Previdência Social, especificamente sobre o sistema previdenciário, as reformas, a gestão e a sustentabilidade dos regimes. Ao se analisar o ano de publicação deles, apesar de o período da pesquisa ter compreendido desde 1988, o artigo mais antigo corresponde ao ano de 2003. Além disso, dos 29 trabalhos analisados, apenas 8 são da década de 2000, enquanto 20 são da década de 2010 e 1 foi publicado em 2020, o que demonstra que, apesar de a previdência existir há quase 100 anos, considerando a Lei Eloy Chaves como marco inicial (GOES, 2020), o interesse por seu estudo aumentou recentemente:

Tabela 1 - Quantidade de artigos sobre Previdência Social publicados, por ano

Ano de Publicação	Quantidade de Publicações
2003	1
2004	3
2005	1
2009	3
2010	1
2012	1
2013	4
2014	3
2015	2
2016	1
2017	1
2018	1
2019	6
2020	1

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 2 - Estudos sobre Previdência Social baseados no sistema previdenciário

Título	Autor(es)	Ano	Periódico	Principais Ideias e Resultados
Análise da produção científica em administração sobre a Previdência brasileira: meta-avaliação da produção nos eventos da ANPAD	SILVA, Lara Lúcia da; COSTA, Thiago Teixeira de Melo da; NOBRE, Laura Loredana Crisóstomo	2014	Administração: Ensino e Pesquisa	- Há uma carência de estudos sobre a Previdência Social.
Previdência do trabalhador: uma trajetória inesperada	BATICH, Mariana	2004	São Paulo em Perspectiva	- O Estado tem utilizado o superávit da Seguridade Social para fins diversos. - O Governo tem reduzido os propósitos do sistema de proteção social estabelecido na FC/88.

Fonte: elaborado pelos autores.

Com a Constituição de 1988, a previdência foi colocada ao lado da saúde e da assistência, formando um conjunto integrado, denominado Seguridade Social. A CF também determinou quais seriam as fontes de financiamento que iriam garantir esse aparato de proteção, advindos de toda a sociedade, direta e indiretamente, por meio dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Como a previdência é de responsabilidade do Estado, sob a justificativa de déficits, da fase Constituinte até os dias de hoje, ela passou por diversas reformas que acabaram reduzindo o sistema de proteção social construído em 1988 (BATICH, 2004).

Entretanto, ainda que seja de suma importância para a economia e a sociedade, há uma carência de estudos sobre a Previdência Social, principalmente em relação ao seu Regime Geral, o qual possui o mais número de beneficiários e contribuintes (SILVA; COSTA; NOBRE, 2014).

4.2 REFORMAS PREVIDENCIÁRIAS

No decorrer das últimas décadas, houve grandes reformas no sistema previdenciário nacional e o número dos artigos que se propuseram a estudar sobre o tema é um retrato do que essas alterações causam no país. No quadro 3, estão demonstrados os artigos que discorreram sobre alguma dessas reformas e suas principais considerações.

Quadro 3 - Estudos sobre Previdência Social baseados nas reformas previdenciárias

Título	Autor(es)	Ano	Periódico	Principais Ideias e Resultados
A Previdência Social: da Constituição à reforma de Lula	MARQUES, Rosa Maria; MENDES, Áquilas; GUINO, Camila Kimie; ANDRADE, Patrick Rodrigues	2009	Textos & Contextos (Porto Alegre)	- Entre 1985 e 1991, houve ampliação dos direitos previdenciários e melhoras nas suas concessões. - Entre 1991 a 2003, com um movimento de contrarreforma, surgiram proposta para introdução do regime de capitalização, organizado por instituição privada, mas não foram adiante pelo elevado custo de transição. - Entre 2003 e 2008, os regimes dos trabalhadores privados e dos servidores se aproximaram, criando uma base que possibilita fundos de pensão complementares, contudo ainda não ocorreu uma transformação de cunho neoliberal. - O financiamento da Previdência continua em risco.

A Previdência Social: reforma ou há alternativas?	NULLE, Andressa Lopes; MOREIRA, Cássio Silva	2019	Economia e Sociedade	- O sistema previdenciário não é deficitário. - Existem outras providencias que poderiam ser adotadas ante a uma reforma. - Recursos que deveriam ser previdenciários são utilizados para outros fins.
A reforma da Previdência Social Brasileira: entre o direito social e o mercado	SILVA, Ademir Alves	2004	São Paulo em Perspectiva	- As dificuldades da previdência são oriundas da crise econômica. - A reforma da Previdência é necessária, porém não é uma solução única.
Análise crítica da proposta de reforma da Previdência Social no Brasil entre os anos 2016 e 2018	SILVA, Mauri Antônio	2019	Serviço Social & Sociedade	- A reforma proposta (PEC 287/2016) poderá causar regressão nas condições dos trabalhadores, como diminuição de salários, e apenas atende à classe capitalista, ao abrir o mercado para a previdência privada e manutenção de lucros advindos da dívida pública.
Crise do capital e o desmonte da Previdência Social no Brasil	LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza; LAZAR, Francisco Antonio de Castro; GOULART, Patrícia Martins	2017	Serviço Social & Sociedade	- A contrarreforma proposta pela PEC 287/2016, regida pela lógica do setor privado, diminui os direitos dos trabalhadores sob justificativa do déficit da Previdência. - O déficit é um mito. - O pseudo déficit é propagado por interesse dos fundos de previdência privada.
Previdência social brasileira: um balanço da reforma	MARQUES, Rosa Maria; BATICH, Mariana; MENDES, Áquilas	2003	São Paulo em Perspectiva	- A crise da previdência seria resolvida, em curto prazo, se os trabalhadores em idade ativa estivessem, de fato, em atividade, em empregos que a contribuição à previdência fosse garantida.
Previdência Social no Brasil: uma análise socioeconômica acerca da Proposta de Emenda à Constituição 287	ARAÚJO, Gleydson Álvares; DE FARIAS, Maria Eduarda Ferreira; SANTOS, Vanessa Érica da Silva; TAVARES, Fernanda Beatryz Rolim	2019	Research, Society and Development	- Contrapondo a reforma prevista na PEC 287/2016, a solução da previdência não seria cortar gastos, mas sim investir em formação profissional, educação e inovação.
Reforma da previdência em evidência: impactos no sistema econômico ou inconsistência dos critérios das propostas?	HAAS, Ingrid; LINE, Isabelle	2018	Revista de Direito da Faculdade Guanambi	- A PEC 287/2016 não resolve o problema das finanças públicas do país e diminui as garantias conquistadas anteriormente. - O sistema previdenciário precisa de novas normas, com metodologias científicas, que garantam transparência nas contas públicas e demonstrem efetivamente a realidade.

Fonte: elaborado pelos autores.

Entre 1985 e 1991, por meio das alterações normativas, houve ampliação dos direitos previdenciários e melhoras em suas concessões. Entre 1991 a 2003, com um movimento de contrarreforma, surgiu proposta para introdução do regime de capitalização, organizado por instituições privadas, mas não foi adiante pelo elevado custo de transição (MARQUES *et al.*, 2009).

As dificuldades da previdência são oriundas da crise econômica. O sistema previdenciário, em si, não é deficitário, o que ocorre é que os recursos que deveriam ser previdenciários – dentro dos financiamentos previstos para a seguridade social – são utilizados para outros fins (LOURENÇO;

LACAZ; GOULART, 2017; NULLE; MOREIRA, 2019; SILVA, 2004). A solução da previdência estaria não em cortar gastos, mas sim em investir em formação profissional, educação e inovação.

A crise da previdência também poderia ser resolvida, em curto prazo, se os trabalhadores em idade ativa estivessem, de fato, em atividade, em empregos que a contribuição à previdência fosse garantida (ARAÚJO *et al.*, 2019; MARQUES; BATICH; MENDES, 2003). Ademais, o sistema previdenciário precisa de novas normas, com metodologias científicas, que garantam transparência nas contas públicas e demonstrem, efetivamente, a realidade (HASS; LINE, 2018).

Muito foi estudado sobre a proposta de reforma introduzida pela PEC 287/2016, descrita como regida pela lógica do setor privado, prevendo regressão nas condições dos trabalhadores, como diminuição de salários, e abertura do mercado para a previdência privada e manutenção de lucros advindos da dívida pública (SILVA, 2019; LOURENÇO; LACAZ; GOULART, 2017). Essa PEC foi retirada de pauta em 2018, e as últimas alterações significativas no atual sistema previdenciário se deram a partir da EC 103/2019 (INSS, 2019). Contudo, nos critérios aplicados para a seleção dos artigos científicos, não foram encontrados estudos sobre a citada Emenda.

4.3 GESTÃO DO REGIME PREVIDENCIÁRIO

A Previdência Social do Brasil está organizada em Regimes: o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) e o Regime de Previdência Complementar (RPC) (BRASIL, 1988). Esses regimes administram o vínculo dos trabalhadores após o momento que cessa a sua atividade ou após a sua morte, por meio de prestação de benefícios (CNM, 2008). Os artigos apresentados no quadro 2 concentraram-se em tratar sobre a gestão desses regimes.

Quadro 4 - Estudos sobre Previdência Social baseados na gestão de um regime

Título	Autor(es)	Ano	Periódico	Principais Ideias e Resultados
A importância da unidade gestora nos Regimes Próprios de Previdência Social: análise da situação dos estados e do Distrito Federal	CALAZANS, Fernando Ferreira; DE SOUZA, Marcus Vinicius; HIRANO, Karina Damiano; CALDEIRA, Renata Malpica; DA SILVA, Maria de Lourdes Pinheiro; ROCHA, Pedro Emanuel Teixeira; CAETANO, Marcelo Abi-Ramia	2013	Revista de Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos órgãos previdenciários são unidades gestoras à luz da legislação - Dificuldades políticas e técnicas para implantação de uma unidade gestora. - Falta maturidade previdenciária: criaram-se unidades gestoras sem ter como foco principal a preocupação com o beneficiário do regime.
Gestão de risco nas atividades de investimento dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) dos municípios do Estado do Rio Grande do Sul	BOGONI, Nadia Mar; FERNANDES, Francisco Carlos	2012	Revista Eletrônica de Administração	<ul style="list-style-type: none"> - A maior parte dos RPPS analisados não possuem política de investimentos formalizadas e não possuem sistema de apoio à gestão dos investimentos formalizados. - Não existem controles de riscos para as atividades de financiamento dos RPPS analisados.

O impacto da portaria MPS nº 440/2013 na transparência dos regimes próprios: um estudo de caso no Fundo de Previdência Municipal – FUNDOPREVI	SCHERER, Flavia Luciane; DOS SANTOS, Maríndia Brachak; BREGOLIN, Carolina Ghisleri	2017	Redes (St. Cruz do Sul, Online)	- O regime analisado possui uma gestão adequada em relação ao equilíbrio financeiro e atuarial, contudo apresenta falhas em relação à transparência. - É papel dos órgãos fiscalizatórios e deliberativos atuar de forma a inibir uma administração inadequada dos RPPS.
Resiliência financeira de fundos de regimes próprios de previdência em municípios	DE LIMA, Diana Vaz; DE AQUINO, André Carlos Busanelli	2019	Revista Contabilidade e Finanças	- Existem falhas de governança nos RPPS, que aumentam a vulnerabilidade dos fundos de pensão diante de situações como suspensão de repasses, indicando baixo padrão de resiliência.

Fonte: elaborado pelos autores.

A quantidade de entes públicos que instituíram seus RPPS aumentou de maneira expressiva, após a autorização expressa no artigo 40 da Constituição Federal, o que aumenta, por consequência, a preocupação com sua gestão (SCHERER; SANTOS; BREGOLIN, 2017). Observou-se que os quatro trabalhos que trataram sobre gestão abordaram, especificamente, a RPPS.

Em face da obrigatoriedade legal de se ter uma unidade gestora para os RPPS de cada ente federado, vários estados e municípios possuem entidades designadas como “Instituto de Previdência”. A maioria dessas entidades foi criada sem ter como foco principal a preocupação com o beneficiário do regime, ou seja, falta maturidade previdenciária nessas unidades e poucos dos órgãos previdenciários são unidades gestoras à luz da legislação (CALAZANS *et al.*, 2013).

Entre outros apontamentos negativos, os RPPS analisados, nesses estudos, possuem falhas de governança, que aumentam a vulnerabilidade dos fundos de pensão diante de situações, como suspensão de repasses (LIMA; AQUINO, 2019). Além disso, não são utilizadas ferramentas de controle de riscos para os investimentos, podendo comprometer a rentabilidade e, conseqüentemente, a solvência desses Regimes (BOGONI; FERNANDES, 2012).

4.4 SUSTENTABILIDADE DOS REGIMES PREVIDENCIÁRIOS

O termo sustentabilidade foi apresentado, em 1987, na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) da Organização das Nações Unidas (ONU), como sendo a “capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1988 apud OLIVEIRA *et al.*, 2012). Alinhando esse conceito à Previdência Social, a sustentabilidade pode ser vista como sua própria continuidade, diante de um equilíbrio financeiro e atuarial, garantindo a prestação dos benefícios atuais e futuros. Os estudos relacionados abaixo trataram sobre a sustentabilidade de um regime previdenciário diretamente ou, então, dos tópicos que compõem uma previdência sustentável;

Quadro 5 - Estudos sobre Previdência Social baseados na sustentabilidade dos regimes

Título	Autor(es)	Ano	Periódico	Principais Ideias e Resultados
A dinâmica demográfica e a sustentabilidade do regime geral de Previdência Social brasileiro	LIMA, Diana Vaz de; MARIAS-PEREIRA, José	2014	Revista de Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> - Com a tendência de queda no número de pessoas mais jovens e aumento das pessoas mais velhas, aumentará a necessidade de financiamento da previdência. - A dinâmica demográfica afeta a sustentabilidade do RGPS. - Resultado previdenciário deficitário entre 2003 a 2011.
A macroeconomia da Previdência Social	IZERROUGENE, Bouzid	2009	Revista de Economia Contemporânea	<ul style="list-style-type: none"> - A substituição do regime de repartição pelo regime de capitalização não é vantajosa, pois pode acarretar instabilidade econômica. - O sistema de capitalização possui custos de gestão elevados.
Adequação das Hipóteses Atuariais e Modelo Alternativo de Capitalização para o Regime Básico do RPPS: o Caso do Rio Grande do Sul	CALDART, Paulo Roberto; MOTTA, Sílvia Teixeira da; CAETANO, Marcelo Abi-Ramia; BONATTO, Taís Vieira	2014	Revista Contabilidade & Finanças	<ul style="list-style-type: none"> - Delegar a um fundo o pagamento integral dos benefícios previdenciários causará o consumo dos seus recursos até sua extinção. - Proposição de um regime alternativo de capitalização, uma forma de financiamento mista entre capitalização e repartição simples.
Análise de solvência do Regime Geral da Previdência Social no Brasil	MATOS, Paulo Rogério Faustino; MELO, Fabíola de Souza Pinto; SIMONASSI, Andrei Gomes	2013	Estudos Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas um dos regimes no período analisado (1990 a 2010) apresenta-se insolvente. - O sistema necessita de reformas, mas a situação deficitária não é tão explosiva quanto outras análises apontam.
Apuração do resultado atuarial dos regimes próprios de previdência social nos municípios cearenses 2013 à luz dos registros encaminhados ao Ministério da Previdência, em confronto com os cálculos atuariais elaborados na pesquisa a partir dos registros contidos no Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará	SILVA, Francisco Wilson Ferreira da	2016	Revista Controle - Doutrina e Artigos	<ul style="list-style-type: none"> - Há inconsistência nos valores do cálculo atuarial informados ao Ministério da Previdência por meio dos Demonstrativos de Resultados das Avaliações Atuariais. - Os entes que possuem déficit não oferecem um sistema que possibilite o acúmulo de recursos para o pagamento de compromissos futuros.
Certidão de regularidade previdenciária e déficit atuarial dos regimes próprios de Previdência Social dos municípios cearenses: do caos previdenciário das entidades previdenciárias municipais no estado do Ceará	SILVA, Francisco Wilson Ferreira da; DEUS, Rafael Gonçalves Maciel de	2013	Revista Controle - Doutrina e Artigos	<ul style="list-style-type: none"> - Existe grande possibilidade de “quebra” das entidades deficitárias analisadas no estudo, visto que o déficit atuarial das entidades analisadas é demasiadamente insuficiente para cobrir os benefícios futuros. - Quase metade dos RPPS analisados possui CRP vencido.

Mato Grosso Previdência - MT PREV e o desafio do equilíbrio	RIBEIRO, Magno Alves	2019	Revista UNEMAT de Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Os regimes possuem déficits atuariais com causas históricas, que englobam fatores internos e externos. - Uma reforma é necessária para garantir a sustentabilidade dos regimes previdenciários. - O Regime analisado possui desequilíbrio financeiro e atuarial.
O nó dos fundos de pensão	GRÜN, Roberto	2005	Novos Estudos CEBRAP	<ul style="list-style-type: none"> - A implantação do regime de capitalização não seria a solução para os problemas previdenciários.
O déficit da previdência social e os reflexos do pensamento neoconservador nos direitos previdenciários no Brasil, México e Chile	BRAGA, Juliana Toralles dos Santos; COSTA, José Ricardo Caetano	2015	Juris	<ul style="list-style-type: none"> - O déficit previdenciário não existe. - Os recursos da seguridade social são utilizados para outros fins.
O déficit do sistema previdenciário brasileiro: análise econômica para o período de 1995-2018	CARVALHO, André Cutrim; CARVALHO, David Ferreira; AIRES, Alana	2019	Espacio Abierto	<ul style="list-style-type: none"> - O modelo previdenciário brasileiro é um problema para as contas públicas. - Parte das receitas da seguridade social é desviada para fins diferentes do financiamento das aposentadorias.
O equilíbrio atuarial do Regime Geral de Previdência Social (RGPS): uma análise dos benefícios concedidos nos últimos cinco anos no município de Rio Grande	FERREIRA, Joice Rocha; OPUSZKA, Paulo Ricardo	2015	Juris	<ul style="list-style-type: none"> - O regime analisado está com a sua sustentabilidade comprometida.
Outro olhar para o financiamento da previdência social no Brasil: a centralidade da formalização do trabalho, aumento de produtividade e gestão de receitas.	GENTIL, Denise Lobato; ARAÚJO, Eliane Cristina de; PUTY, Claudio Alberto Castelo Branco; SILVA, Carlos Patrick A.	2020	Revista de Economia Contemporânea	<ul style="list-style-type: none"> - Os problemas de financiamento da previdência podem ser resolvidos com o incremento da produtividade no trabalho, aumento do emprego formal e da receita da previdenciária, e não com o corte de benefícios.
Previdência Social: fatores que explicam os resultados financeiros	LEITE, Anderson Ribeiro; NESS JUNIOR, Walter Lee; KLOTZLE, Marcelo Cabus	2010	Revista de Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> - Os fatores demográficos, salário mínimo, rendimentos, trabalho informal e desemprego exercem influência nas receitas, benefícios e no resultado financeiro do RGPS.
Simulações da Previdência Social brasileira: estudo de caso do Regime Jurídico Único - RJU	MAGALHÃES, Paula Bicudo de Castro; BUGARIN, Mirta Noemi Sataka	2004	Estudos Econômicos (São Paulo)	<ul style="list-style-type: none"> - Reformas demoram para surgir efeito porque o déficit previdenciário é de estoque, devido ao grande número de servidores com direito adquirido às aposentadorias conforme regras anteriores. - O RJU possui um cenário previsto de déficit até 2016.
Uma Função de Reação para a Análise da Sustentabilidade do Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Estado do Ceará no período 2003-2012	SIMONASSI, Andrei Gomes; KOURY, Felipe Jorge Ferreira; MATOS, Paulo Rogério Faustino	2013	Revista Controle - Doutrina e Artigos	<ul style="list-style-type: none"> - O RPPS possui uma situação de insuficiência financeira; - A dívida da previdência analisada é insolvente.

Fonte: elaborada pelos autores.

Grande parte dos Regimes Próprios estudados apresenta um cenário de déficit atuarial ou ainda insolvência financeira, não podendo, assim, oferecer um sistema que possibilite o acúmulo de recursos para o pagamento de compromissos futuros (RIBEIRO, 2019; SILVA, 2016; SILVA; DEUS, 2013; MAGALHÃES; BUGARIN, 2004; SIMONASSI; KOURY; MATOS, 2013).

Quando se trata do Regime Geral, há autores que o afirmam ser deficitário (LIMA; MATIAS-PEREIRA, 2014), com a sustentabilidade comprometida (FERREIRA; OPUSKA, 2015), ou que apenas, em um período, o Regime foi insolvente (MATOS; MELO; SIMONASSI, 2013). Muitos defendem a ideia de que a previdência não é deficitária, o que ocorre é a utilização de parte dos recursos destinados, inicialmente, para a seguridade social em fins diferentes do financiamento dos benefícios previdenciários (BRAGA; COSTA, 2015; CARVALHO; CARVALHO; AIRES, 2019).

Há ainda estudos que buscaram analisar qual regime de financiamento seria mais vantajoso. Verificou-se que a substituição do regime de repartição – atualmente aplicado pelo RGPS – pelo regime de capitalização não seria a solução dos problemas previdenciários, pois pode acarretar instabilidade econômica, assim como o sistema de capitalização possui custos de gestão elevados (GRÜN, 2005; IZERROUGENE, 2009). Para um RPPS, propôs-se um financiamento misto entre capitalização e repartição simples, visto que delegar a um fundo o pagamento integral dos benefícios previdenciários causará o consumo dos seus recursos até sua extinção (CALDART *et al.*, 2014).

Ampliando o foco de análise, outros fatores, como os demográficos, salário-mínimo, rendimentos, trabalho informal e desemprego, exercem influência nas receitas, nos benefícios e no resultado financeiro de um Regime (LEITE; NESS JUNIOR; KLOTZLE, 2010). Com base nisso, os problemas de financiamento da previdência podem ser resolvidos com o incremento da produtividade no trabalho, o

aumento do emprego formal e da receita da previdenciária, e não somente com o corte de benefícios (GENTIL *et al.*, 2020).

A análise desses estudos demonstrou que muitos regimes previdenciários possuem desequilíbrio financeiro e atuarial, traduzidos em déficits grandiosos. Ainda assim, os entes responsáveis por essas previdências não têm oferecido um sistema que possibilitasse a amortização desses saldos e um verdadeiro acúmulo de recursos que irão garantir os benefícios futuros.

Alguns déficits possuem origem histórica, causados pela ausência de financiamento desde o início da existência de alguns regimes. E somado à situação precedente, a crescente tendência do envelhecimento da população deve aumentar, ainda mais, a necessidade de financiamento da previdência para garantia de sua sustentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A previdência social é uma poupança compulsória que assegura meios de subsistência aos seus beneficiários, em decorrência de incapacidades, aposentadoria, prisão ou morte. No Brasil, ela está estruturada por meio do Regime Geral, dos Regimes Próprios e dos Regimes de Previdência Complementar, sendo o último administrado por entidades privadas e os dois primeiros por entidades públicas.

A partir da Constituição Federal, a Previdência Social passa a ser parte de um todo, denominado seguridade social, que também engloba a assistência social e a saúde. A norma constitucional prevê que a seguridade será financiada pelas contribuições advindas dos empregados, empregadores, do faturamento e lucro líquido das empresas, e das receitas de concursos e prognósticos. Ela também preconiza que a seguridade social “será financiada por toda a sociedade, de forma direta e indireta, nos termos da lei, mediante recursos provenientes dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”.

Apesar de ser divulgado que o sistema

previdenciário brasileiro é deficitário, e essa ter sido a justificativa para várias reformas que ocorreram nas últimas décadas, a sua situação não é deficitária ao se considerar todas as fontes de financiamento que a CF determinou para a seguridade social. Isso, porque essas fontes têm sido, em parte, utilizadas para fins adversos aos benefícios previdenciários. Portanto, o RGPS é, financeiramente, sustentável, levando em conta as receitas que pertencem à Seguridade Social e, conseqüentemente, à Previdência Social.

Quanto aos regimes próprios existentes, questão de instituição facultativa pelo ente público, a quantidade dos RPPS aumentou, de maneira expressiva, após a autorização da Constituição Federal. Por consequência, a preocupação com sua gestão também tem aumentado, o que se refletiu em artigos científicos publicados sobre o tema. Os estudos têm apontado falhas de governança e falta de maturidade por parte dessas entidades, além cenários de déficit e insolvência, comprometendo a sustentabilidade de muitos RPPS.

Como a Previdência Social brasileira é composta por dois grandes Regimes Públicos, o RGPS e o RPPS, este estudo limita-se a uma análise abrangente dos dois ao mesmo tempo. Sugerem-se estudos futuros específicos de cada regime, em especial ao RGPS, menos retratado nas pesquisas levantadas. Ao mesmo tempo, existem milhares de RPPS no Brasil, e muitos deles ainda não tiveram sua sustentabilidade analisada mediante trabalhos científicos.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Gleydson Álvares de *et al.* Previdência Social no Brasil: uma análise socioeconômica acerca da Proposta de Emenda à Constituição 287. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 8, p. 1-14, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v8i8.1175>Previdência. Acesso em: 28 fev. 2022.
- BATICH, Mariana. Previdência do trabalhador: uma trajetória inesperada. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 3, p. 33-40, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-97142004000300004>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- BERTUSSI, Luís Antônio Sleimann; TEJADA, César Augusto Oviedo. Conceito, Estrutura e Evolução da Previdência Social no Brasil. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 11, n. 20, maio 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/267553460_CONCEITO_ESTRUTURA_E_EVOLUCAO_DA_PREVIDENCIA_SOCIAL_NO_BRASIL. Acesso em: 6 jun. 2021.
- BOGONI, Nadia Mar; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de risco nas atividades de investimento dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) dos municípios do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 117-148, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000100005>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- BRAGA, Juliana Toralles dos Santos; COSTA, José Ricardo Caetano. O déficit da previdência social e os reflexos do pensamento neoconservador nos direitos previdenciários no Brasil, México e Chile. **Juris**, v. 24, n. 1, p. 63-90, 2015. Disponível em: <http://repositorio.furg.br/handle/1/6739>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 out. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: [planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm). Acesso em: 6 jun. 2021.
- BRASIL. Poder Executivo. **Proposta de Emenda à Constituição 6/2019**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2192459>. Acesso em: 22 fev. 2022.
- CALAZANS, Fernando Ferreira *et al.* A impor-

- tância da unidade gestora nos Regimes Próprios de Previdência Social: Análise da situação dos estados e do Distrito Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 275-304, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200001>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- CALDART, Paulo Roberto *et al.* Adequação das Hipóteses Atuariais e Modelo Alternativo de Capitalização para o Regime Básico do RPPS: o Caso do Rio Grande do Sul. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 25, n. 66, p. 281-293, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201412200>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- CARVALHO, André Cutrim; CARVALHO, David Ferreira; AIRES, Alana Paula de Araujo. O déficit do sistema previdenciário brasileiro: análise econômica para o período de 1995-2018. **Espacio Abierto**, v. 28, n. 3, p. 129-172, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7051681>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS - CNM. **Seguridade e Previdência Social: O Município Perante a Previdência Social / Confederação Nacional dos Municípios – Brasília: CNM, 2008. v. 8.** Disponível em: <https://www.cnm.org.br/biblioteca/exibe/418>. Acesso em: 28 out. 2021.
- COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. **Annals of Internal Medicine**, v. 126, n. 5, p. 1-8, 1997. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9054282/>. Acesso em: 3 fev. 2022.
- FAGNANI, Eduardo. Previdência Social e desenvolvimento econômico. *In: PREVIDÊNCIA social no Brasil: debates e desafios.* Marcelo Abi-Ramia Caetano (org). Brasília: IPEA, 2008. p. 143-172. Disponível em: <https://www.worldcat.org/title/previdencia-social-no-brasil-debates-e-desafios/oclc/537164789>. Acesso em: 25 jul. 2022.
- FERREIRA, Joice Rocha; OPUSKA, Paulo Ricardo. O equilíbrio atuarial do Regime Geral de Previdência Social (RGPS): uma análise dos benefícios concedidos nos últimos cinco anos no município de Rio Grande. **Juris**, v. 24, n. 1, p. 91-129, 2015. Disponível em: <http://repositorio.furg.br/handle/1/6741>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- GENTIL, Denise Lobato *et al.* **Outro olhar para o financiamento da previdência social nobrasil:** a centralidade da formalização do trabalho, aumento de produtividade e gestão de receitas. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198055272433>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- GOES, Hugo. **Manual de direito previdenciário.** 16. ed. Rio de Janeiro: Método, 2020.
- GRÜN, Roberto. O “nó” dos fundos de pensão. **Novos Estudos CEBRAP**, v. 73, p. 19-31, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0101-33002005000300002>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL – INSS. **Nova Previdência:** confira as principais mudanças. 2019. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/biblioteca/exibe/418>. Acesso em: 22 fev. 2022.
- HASS, Indrid; LINE, Isabelle. Reforma Da Previdência Em Evidência: Impactos No Sistema Econômico Ou Inconsistência Dos Critérios Das Propostas? **Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, v. 4, n. 2, p. 146-162, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.29293/rdfg.v1i1.148>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- IZERROUGENE, Bouzid. A macroeconomia da Previdência Social. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 31-45, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1415-98482009000100002>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- KANKANAMGE, N. *et al.* Can volunteer crowdsourcing reduce disaster risk? A systematic review of the literature. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 35, n. March, p. 101097, 2019.

- LEITE, Anderson Ribeiro; NESS JUNIOR, Walter Lee; KLOTZLE, Marcelo Cabus. Previdência Social: fatores que explicam os resultados financeiros. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 437-457, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-76122010000200011>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- LIMA, Diana Vaz de; AQUINO, André Carlos Busanelli de. Resiliência financeira de fundos de regimes próprios de previdência em municípios. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 30, n. 81, p. 425-445, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908810>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- LIMA, Diana Vaz de; MATIAS-PEREIRA, José. A dinâmica demográfica e a sustentabilidade do Regime Geral de Previdência Social brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 847-868, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76121558>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza; LA-CAZ, Francisco Antonio de Castro; GOU-LART, Patrícia Martins. Crise do capital e o desmonte da Previdência Social no Brasil. **Serviço Social & Sociedade**, n. 130, p. 467-486, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282017000300467&lang=pt<http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n130/0101-6628-sssoc-130-0467.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- MARQUES, Rosa Maria *et al.* A Previdência Social: da Constituição à reforma de Lula. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 195-218, 2009. Disponível em: <https://revista-seletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/6340>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- MARQUES, Rosa Maria; BATICH, Mariana; MENDES, Áquila. Previdência social brasileira: um balanço da reforma. **São Paulo em Perspectiva**, v. 17, n. 1, p. 111-121, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-88392003000100011>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- MATOS, Paulo Rogério Faustino; MELO, Fábíola de Souza Pinto; SIMONASSI, Andrei Gomes. Análise de solvência do Regime Geral da Previdência Social no Brasil. **Estudos Economicos**, v. 43, n. 2, p. 301-333, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-41612013000200004>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- NOGUEIRA, Narlton Gutierre. **O Equilíbrio financeiro e atuarial dos RPPS: de princípio constitucional a política pública de Estado**. Brasília: Ministério da Previdência Social, 2012. Coleção Previdência Social, v. 34. Disponível em http://sa.previdencia.gov.br/site/arquivos/office/1_120808-172335-916.pdf. Acesso em 14 jun. 2021.
- NULLE, Andressa Lopes; MOREIRA, Cássio Silva. A Previdência Social: reforma ou há alternativas? **Economia e Sociedade**, v. 28, n. 3, p. 791-819, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2019v28n3art08>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- OLIVEIRA, Lucas Rebello de *et al.* Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/rm7ny98HNftrnRMJpFLddGm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 31 jul. 2022.
- QUINTANILHA, Dayane Ferreira; PROFE-TA, Graciela Aparecida; MÉRIDA, Simone Manhães Arêas. Análise do saldo do Regime Geral da Previdência Social no Brasil: afinal, existe déficit ou superávit? **Caderno de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista/BA, v. 16, n. 27, p. 1-20, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/5177>. Acesso em: 25 jul. 2022.
- RIBEIRO, Magno Alves. Mato Grosso Previdência - MT PREV e o desafio do equilíbrio. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 8, n. 16, p. 32-52, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/3336>. Acesso em: 11 out. 2021.

- SCHERER, Flávia Luciane; SANTOS, Maríndia Brachak dos; BREGOLIN, Carolina Ghisleri. O impacto da portaria MPS no 440/2013 na transparência dos regimes próprios: um estudo de caso no Fundo de Previdência Municipal – FUNDOPREVI. **Redes (St. Cruz do Sul, Online)**, v. 22, n. 3, p. 250-272, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.17058/redes.v22i3.5399>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- SILVA, Ademir Alves da. A reforma da Previdência Social Brasileira: entre o direito social e o mercado. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 3, p. 16-32, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-88392004000300003>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- SILVA, Francisco Wilson Ferreira da. Apuração do resultado atuarial dos regimes próprios de previdência social nos municípios cearenses 2013 à luz dos registros encaminhados ao Ministério da Previdência, em confronto com os cálculos atuariais elaborados na pesquisa a partir dos registros con. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 14, n. 1, p. 247-270, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v14i1.324>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- SILVA, Francisco Wilson Ferreira da; DEUS, Rafael Gonçalves Maciel de. Certidão de regularidade previdenciária e déficit atuarial dos regimes próprios de previdência social dos municípios cearenses: do caos previdenciário das entidades previdenciárias municipais no estado do Ceará. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 11, n. 1, p. 234-252, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v11i1.265>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- SILVA, Lara Lúcia da; COSTA, Thiago Teixeira de Melo da; NOBRE, Laura Loredana Crisóstomo. Análise da produção científica em administração sobre a previdência brasileira: meta-avaliação da produção nos eventos da ANPAD. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 4, p. 769-804, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2014.v15n4.4>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- SILVA, Mauri Antônio da. Análise crítica da proposta de reforma da previdência social no Brasil entre os anos 2016 e 2018. **Serviço Social & Sociedade**, v. 135, p. 213-230, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.175>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- SIMONASSI, Andrei Gomes; KOURY, Felipe Jorge Ferreira; MATOS, Paulo Rogério Faustino. Uma Função de Reação para a Análise da Sustentabilidade do Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Estado do Ceará no período 2003-2012. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 11, n. 2, p. 47-62, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v11i2.228>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- SU, H.; LEE, P. Mapping Knowledge Structure by Keyword Co-Occurrence: a first look at journal papers in technology foresight. **Scientometrics**, v. 85, n. 1, p. 65-79, jun. 2010. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11192-010-0259-8.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2022.

doi:10.12662/2359-618xregea.v12i2.p85-101.2023

ARTIGOS

Ricardo Klein**ricardo17754@gmail.com**

*Mestrando em Administração
Universitária na Universidade
Federal de Santa Catarina.
Analista de Tecnologia da
Informação na Universidade
Federal da Fronteira Sul.
Florianópolis - SC - BR.*

Lilian Wrzesinski Simon**lilian.uffs@gmail.com**

*Doutoranda em Administração
e Mestre em Administração
Universitária na Universidade
Federal de Santa Catarina.
Administradora na Universidade
Federal da Fronteira Sul.
Chapecó - SC - BR.*

Alexandre Moraes Ramos**amrrms@gmail.com**

*Doutor em Engenharia
de Produção e Mestre em
Ciências da Computação
pela Universidade Federal de
Santa Catarina. Professor do
Departamento de Ciências da
Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina.
Florianópolis - SC - BR.*

Andressa Sasaki Vasques Pacheco**andressa.ufsc@gmail.com**

*Doutora em Engenharia e
Gestão do Conhecimento,
Mestre e Bacharel em
Administração pela
Universidade Federal de
Santa Catarina. Professora do
Departamento de Ciências da
Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina.
Florianópolis - SC - BR.*

Rogério Silva Nunes**rognunes@msn.com**

*Doutor em Administração pela
Universidade de São Paulo
e Mestre em Administração
pela Universidade Federal do
Rio Grande do Sul. Professor
Associado do Departamento
de Ciência da Informação da
Universidade Federal de Santa
Catarina. Florianópolis - SC
- BR.*

METODOLOGIAS DE DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

METHODOLOGIES FOR DISSEMINATION OF THE RESULTS OF INSTITUTIONAL EVALUATION AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF THE FRONTEIRA SUL

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a evolução das metodologias de divulgação dos resultados da autoavaliação institucional na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). A pesquisa foi baseada nas fontes de informações secundárias e na coleta de dados primários, obtidos em entrevista com a coordenação da Comissão Própria de Avaliação (CPA). Os resultados demonstraram que o trabalho da CPA passou por momentos de planejamento e engajamento dos membros, bem como por períodos desafiadores, com pouca participação e dificuldades para avançar na proposição de melhorias e de inovações. O caminho trilhado para superar as dificuldades foi seguir o planejamento proposto, aperfeiçoar os processos e fomentar o envolvimento da comunidade universitária, em prol da construção de uma cultura de avaliação participativa. A adoção de diversas estratégias de divulgação dos resultados ao longo do tempo promoveu melhorias nos processos avaliativos, possibilitando o lançamento de uma estratégia pioneira, democrática e abrangente na universidade.

Palavras-chave: comissão própria de avaliação; avaliação participative; processo de avaliação.

ABSTRACT

This article aims to analyze the evolution of methodologies for the dissemination of the results of the institutional evaluation at the Federal University of the Fronteira Sul (UFFS). The research was based on secondary information sources and on the collection of primary data obtained in an interview with the Own Evaluation Commission (OEC) coordination. The results showed that the work of the OEC went through moments of planning and engagement

of the members, as well as through challenging periods, with little participation and difficulties to advance in the proposition of improvements and innovations. The path to overcoming the difficulties was to follow the proposed planning, improve the processes and foster the involvement of the university community in favor of building a culture of participatory evaluation. The adoption of different strategies for the dissemination of results over time promoted improvements in the evaluation processes, enabling the launch of a pioneering, democratic, and comprehensive strategy at the university.

Keywords: own evaluation commission; participatory assessment; evaluation process.

1 INTRODUÇÃO

O processo de avaliação institucional precisa estar em evidência nas Instituições de Ensino Superior (IES), envolver toda a comunidade universitária e gerar contribuições significativas para o direcionamento estratégico da gestão acadêmica e administrativa. A importância e as finalidades de um processo avaliativo bem conduzido são reconhecidas no campo científico, assim como os desafios da sua implementação (BRITO *et al.*, 2021). A avaliação atua como fonte de informações estratégicas indispensáveis para o diagnóstico situacional da IES, no suprimento do processo de planejamento e na tomada de decisão, nos mais diversos espaços da universidade (FRANCISCO *et al.*, 2012; MARQUEZAN; SCREMIN, 2019).

Para que a tomada de decisão seja fundamentada em um sólido processo de planejamento estratégico, os resultados da avaliação institucional precisam ser compartilhados com as instâncias decisórias responsáveis pela definição dos macroprocessos estratégicos, bem como pela elaboração dos planos de ação que serão condutores da execução dos projetos e das ações estratégicas que a instituição pretende implementar (MARQUEZAN; SCREMIN,

2019). Essa vinculação entre a avaliação e o planejamento ainda é um desafio para grande parte das instituições, mesmo após a adoção obrigatória do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento de planejamento, no qual também devem estar inseridos os indicadores de monitoramento das ações planejadas (SILVA, 2017; FALQUETO *et al.*, 2019).

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) exerce papel estratégico no monitoramento desses indicadores, atuando como responsável pela condução dos processos de avaliação, em uma perspectiva sistêmica e dialogada, incorporando a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e buscando a melhoria contínua dos instrumentos por meio da análise das informações coletadas e da discussão coletiva dos resultados (LEHFELD *et al.*, 2010; SILVA; GOMES, 2011; BRITO *et al.*, 2021).

O trabalho de Brito *et al.* (2021) evidenciou que o fortalecimento da avaliação emancipatória preconizada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) depende do estabelecimento e da manutenção do diálogo contínuo na comunidade universitária. Nesse sentido, observa-se a importância do aperfeiçoamento dos instrumentos avaliativos, da participação qualificada dos segmentos e da aplicabilidade dos resultados na gestão universitária (PEREZ, 2017; SILVA, 2020; RIBEIRO, 2021).

O objetivo deste artigo é analisar a evolução das metodologias de divulgação dos resultados da autoavaliação institucional na Universidade Federal da Fronteira Sul.

A evolução do trabalho conduzido pela CPA na UFFS, ao longo dos seus doze anos de existência, pode ser analisada por meio dos relatórios de autoavaliação institucional produzidos no período de 2010 a 2022. Entre as particularidades da UFFS, está o apelo popular e inclusivo, expresso na missão institucional, que se materializa em uma estrutura interiorizada e multicampi, a qual exige a imersão da avaliação nos diversos espaços, considerando as características geográficas,

políticas, sociais e culturais. Nesse contexto, a própria estrutura da CPA passou por mudanças ao longo do tempo, visando à vinculação do processo avaliativo ao planejamento estratégico institucional e à ampliação da participação social nas avaliações (UFFS, 2022).

A construção da presente análise é fundamentada em temas como avaliação institucional, atuação da CPA e abordagens que demonstram a importância da divulgação, socialização e da discussão dos resultados da autoavaliação institucional na universidade. Os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa possibilitaram captar e descrever os esforços depreendidos e os avanços alcançados pelas equipes da CPA, visando à consolidação do processo de autoavaliação institucional na UFFS.

2 O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação é uma atividade firmada em um compromisso de ordem filosófica, social e política com a educação, de modo que a sua finalidade não permanece somente no âmbito da IES, mas se constitui em uma estratégia entre a instituição e a realidade social (ALBUQUERQUE; LOPES, 2005; SORDI, 2011; SOUZA; MÉXAS, 2014). A avaliação institucional se faz necessária em qualquer situação em que a vontade de aperfeiçoamento contínuo e o compromisso da IES com a sociedade se manifestam (CASTRO *et al.*, 2018). Esse compromisso social é o que motiva as instituições a avançar na construção de um ambiente inclusivo e democrático, alinhado aos indicadores de desenvolvimento institucional almejados com as sugestões de melhorias apresentadas pela comunidade acadêmica. Isso visa preencher possíveis lacunas, corrigir as fragilidades apontadas e apresentar resultados promissores ao longo do percurso avaliativo (SORDI, 2011; SOUZA; MÉXAS, 2014).

O SINAES atua como provedor do processo de avaliação das IES, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes. A apropriação desses instrumentos

e a utilização dos indicadores fornecidos mediante sua aplicação no contexto institucional contribui para a melhoria na qualidade do ensino superior. Além disso, os resultados da avaliação institucional subsidiam os processos de regulação e de supervisão da educação superior, que compreendem as ações de autorização, de reconhecimento e de renovação de reconhecimento de cursos de graduação, de credenciamento e de credenciamento nas IES (POLIDORI, 2009; SOUZA; MÉXAS, 2014; LACERDA; FERRI; DUARTE, 2016; CASTRO *et al.*, 2018).

Cabe ressaltar que o SINAES não é apenas um conjunto de instrumentos que se constituem como objetos delimitados e estáticos, mas um sistema articulado com o propósito de atuar na melhoria da qualidade da educação superior, em um processo contínuo, que depende do compromisso permanente, pensado e desejado pelos envolvidos. Portanto, a autoavaliação institucional preconizada pelo SINAES estabeleceu um paradigma de avaliação que vai além da conformação das normas burocráticas legais e das estatísticas de posicionamento. Esse processo inclui, também, a participação dos segmentos da comunidade universitária e utiliza mecanismos que contemplam as diversas dimensões avaliativas e os indicadores estratégicos para a instituição se desenvolver, os quais carecem de monitoramento no decorrer do tempo (BRASIL, 2004; LACERDA; FERRI; DUARTE, 2016).

Para que a evolução do processo avaliativo se consolide é indispensável compreender e reconhecer a realidade institucional apresentada nos resultados obtidos por meio da aplicação dos instrumentos, bem como valorizar a análise histórica de outros momentos avaliativos vividos na instituição (SOARES; MAZON; SOARES, 2018). De acordo com Ramos e Schabbach (2012), quando uma instituição busca alcançar melhorias e mudanças estratégicas, deve analisar as metodologias práticas, na intenção de aplicar uma avaliação diagnóstica. Isso contempla a necessidade de engajamento do público

participante para coletar as informações de domínio dos entrevistados em determinados conhecimentos, habilidades ou competências, para mapear os pontos positivos ou negativos na instituição.

Conforme Souza e Méxas (2014), a inovação do SINAES está atrelada ao compromisso firmado em torno da globalidade; da integração entre autoavaliação e avaliação externa, com a participação ativa da comunidade acadêmica, bem como o respeito à identidade institucional e ao reconhecimento da diversidade educacional superior brasileira. Além disso, o SINAES passou a exigir a publicidade dos dados ou dos resultados, visando conferir transparência ao processo e contribuir para a tomada de decisão dos gestores educacionais (LACERDA; FERRI; DUARTE, 2016).

Nesse contexto, as avaliações acontecem com os mesmos objetivos; porém, de maneiras diferentes, por meio de abordagens variadas como a avaliação diagnóstica, a formativa, a somativa e a meta-avaliação, que valoriza a integração e o envolvimento dos participantes de maneira dinâmica. Isso engloba a diversidade e a pluralidade que permeiam os espaços institucionais da educação superior (CASTRO *et al.*, 2018). Compete à CPA a responsabilidade de conduzir o processo de avaliação interna na IES, sistematizar os dados coletados e apresentar os resultados para a comunidade universitária (BRASIL, 2004).

Portanto, a avaliação institucional consiste em um processo complexo e construído coletivamente, considerando o percurso histórico da IES e o grau de maturidade da avaliação, atingido ao longo dos anos. Essa maturidade pode ser percebida nos relatórios de autoavaliação institucional, produzidos pela CPA, os quais materializam a análise e a síntese de todo o trabalho realizado, configurando-se como instrumento de melhoria contínua da qualidade da educação superior e de prestação de contas à sociedade (LEHFELD *et al.*, 2010; SILVA; GOMES, 2011; PEREZ, 2017; RIBEIRO, 2021).

2.1 A ATUAÇÃO DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA)

A CPA é a instância institucional detentora de competência para coordenar, conduzir e articular os processos de autoavaliação institucional, que visa contribuir, por meio dos resultados apurados, para a melhoria contínua das atividades desenvolvidas nas IES (BERNARDES; ROTHEN, 2015). Considerando a importância estratégica para as instituições, as CPAs são reconhecidas como órgãos de representação acadêmica e não como extensões da administração da instituição (BRASIL, 2004). Essas comissões são dotadas de autonomia perante a gestão administrativa da instituição e seguem as diretrizes e as prerrogativas do SINAES no que se refere à elaboração dos instrumentos, à participação dos atores, à coleta dos dados e à sistematização das informações no relatório de autoavaliação institucional (BRASIL, 2004; LEHFELD *et al.*, 2010).

O objetivo das CPAs é realizar a autoavaliação de maneira global, que busca identificar o alinhamento entre a missão e as políticas institucionais realizadas. A metodologia de trabalho na IES considera o perfil institucional, os objetivos e os procedimentos do processo de autoavaliação (SILVA; GOMES, 2011). A CPA possui como uma de suas atribuições elaborar o plano de avaliação institucional da IES, que considera a necessidade de apresentação dos relatórios anuais e dos resultados consolidados ao longo do ciclo avaliativo (BERNARDES; ROTHEN, 2015).

A representação dos membros da CPA é composta por membros do corpo docente, técnico-administrativo, discentes e representantes da sociedade (RIBEIRO *et al.*, 2013). Sordi (2011) aponta alguns desafios observados na escolha dos membros, tais como, assegurar o equilíbrio entre os segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada; instigar o envolvimento da comunidade universitária; manter a autonomia da comissão e construir uma cultura avaliativa nas instituições. A constituição da CPA precisa

considerar o porte, a estrutura, as características e as experiências prévias de avaliação da IES, de modo que os espaços institucionais possam ser incluídos e integrados no processo avaliativo (BRITO *et al.*, 2021).

A equipe da CPA é responsável pela implantação e pela orientação dos processos, pela definição das etapas, dos cronogramas e pelo monitoramento dos indicadores de acompanhamento das avaliações internas e externas (BRASIL, 2004). Os membros da CPA possuem o importante papel de sensibilização da comunidade universitária para participar do processo de coleta de dados, bem como das discussões que precisam ser estabelecidas por meio da análise dos resultados alcançados. Conforme Brito *et al.* (2021, p. 70), “a CPA pode assumir um papel fundamental na construção do diálogo entre a direção da IES e a comunidade acadêmica.”

Os relatórios das avaliações institucionais possuem, como objetivo fundamental, a apresentação dos pontos fortes e dos pontos fracos diagnosticados nas avaliações realizadas (SCREMIN; DALLACORT, 2015). A maneira como a CPA realiza a análise e a interpretação qualitativa dos resultados da avaliação institucional precisa ser documentada e apresentada nas devolutivas realizadas junto à comunidade universitária. No entanto, cumpre destacar que o trabalho da CPA não se finda com a elaboração e a entrega dos relatórios institucionais. Esses resultados precisam ser publicitados e apresentados para a comunidade universitária, de modo que aconteça em um espaço para o diálogo e a compreensão ampla dos dados avaliados.

2.2 A IMPORTÂNCIA DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO CONDUZIDA PELA CPA

Os resultados da autoavaliação institucional se materializam nos relatórios produzidos pela CPA, os quais também servem como mecanismos de prestação de contas da IES ao Estado e à sociedade civil, na

perspectiva da avaliação regulatória. Contudo, a avaliação também assume o compromisso de ser emancipatória, por meio do envolvimento de todos os segmentos da comunidade acadêmica, que ressignificam as práticas, mediante a participação e o comprometimento com o processo avaliativo (BERNARDES; ROTHEN, 2015).

Nesse sentido, Brito *et al.* (2021) destacam que a participação desses atores, que atuam nos mais diversos espaços do ambiente institucional, permite transformar o processo de autoavaliação, conduzido pela CPA, em um caminho de construção do diálogo entre a gestão da universidade e a comunidade acadêmica. Para os autores, a “prática da autoavaliação institucional pode mobilizar a comunidade acadêmica em torno de um processo coletivo de engajamento e comprometimento quanto à melhoria dos processos” (BRITO *et al.*, 2021, p. 75). Entretanto, é importante considerar que “o simples ato de se proporcionar espaços comunicativos e de expressão, como no caso da CPA, não é suficiente para assegurar o efeito gerador de um processo dialógico”.

A construção do diálogo deve permear no processo avaliativo, de modo que a participação seja efetiva, comprometida e qualificada. Para tanto, a comunidade universitária precisa reconhecer a importância de cada etapa do processo avaliativo e, principalmente, entender “onde”, “quando” e “para quê” serão utilizados os resultados. Essa aplicação prática dos resultados nas decisões estratégicas da instituição requer o envolvimento da direção, bem como de dos atores que compartilham o processo decisório institucional nos diversos espaços acadêmicos e de apoio administrativo da IES (CASTRO *et al.*, 2018; BRITO *et al.*, 2021).

Silva (2020) destaca a devolutiva dos resultados da CPA como uma ação de vital importância para que as oportunidades de melhoria identificadas possam tornar-se realidade. A apresentação e a discussão dos resultados motivam os participantes e a comunidade universitária a “cobrar melhorias, acompanhar as ações realizadas e participar

ativamente da implantação e manutenção de uma cultura de melhoria contínua da instituição” (SILVA, 2020, p. 93).

Portanto, a CPA não só atua na coleta dos dados, mas também na devolução dos resultados na proposição de melhorias e no acompanhamento das ações provenientes desses resultados. Isso pode ser compreendido como o efetivo papel contributivo da CPA para o desenvolvimento de uma relação dialógica entre a comunidade acadêmica e a gestão da IES (BRITO *et al.*, 2021). Os autores destacam ainda que a interação dialógica é alcançada quando houver o comprometimento e o engajamento mútuo da CPA, dos gestores e da comunidade. Nesse sentido, “é fundamental que a direção institucional reconheça e valide a relevância desse mecanismo para subsidiar seu planejamento estratégico e aperfeiçoar seus processos”, visando “aprimorar suas potencialidades e superar suas fragilidades” (BRITO *et al.*, 2021).

Com isso, a gestão universitária pode ter uma percepção melhor sobre a condução de estratégias para o desenvolvimento institucional, pois os resultados da avaliação retratam indicadores que possibilitam a atuação qualificada nas instâncias administrativas, pedagógicas, científicas e tecnológicas (SCREMIN; DALLACORT, 2015).

Silva (2020) ainda alerta que “se os participantes da pesquisa não receberem a devolutiva dos resultados, não são estimulados a participar de futuras avaliações”. Portanto, o diálogo permanente entre a gestão, a CPA e os participantes representa a condição para o alcance do nível de maturidade esperado com a evolução do processo avaliativo no decorrer do tempo (PEREZ, 2017; BRITO *et al.*, 2021; RIBEIRO, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem adotada para a realização da pesquisa foi qualitativa e descritiva. Trata-se de um estudo de caso, de natureza aplicada,

voltado para a análise de processos e decisões adotadas pela CPA da UFFS ao longo do percurso desde a sua criação, com vistas a identificar as metodologias adotadas para a divulgação e o alcance dos resultados. Considerando que o principal “produto” da avaliação institucional da UFFS são os relatórios anuais produzidos pela CPA, a condução da pesquisa envolveu técnicas de coleta e de análise de dados secundários, obtidos por meio de pesquisa documental, e dados primários, resultantes de uma entrevista semiestruturada.

Na etapa documental, foram analisados os 10 relatórios de autoavaliação institucional produzidos pela CPA da UFFS, compreendendo o período entre 2011 e 2021. Esses relatórios contemplam todo o período de existência da universidade e da CPA. Esse procedimento de coleta e análise de dados foi complementado pela aplicação de uma entrevista com a Coordenação Geral da CPA. O roteiro de questões enviadas para a Coordenação da CPA utilizou perguntas abertas que pretendiam captar um relato de como ocorreram as devolutivas dos resultados ao longo do tempo. Cabe destacar que o/a responsável pelo relato já atuou ativamente como colaborador/a em várias gestões da CPA, o que o/a qualifica como exímio/a conhecedor/a da evolução dos processos avaliativos da instituição.

A coleta de dados junto à coordenação da CPA foi realizada por correio eletrônico, em que foram obtidas informações sobre o processo de devolução dos resultados da autoavaliação. Esse formato de coleta de dados primários foi adotado em face da necessidade de atendimento das regras de biossegurança, visto que a pesquisa foi realizada durante o período da pandemia da Covid-19, respeitando, também, a disponibilidade de atendimento do/a entrevistado/a.

A adoção desses procedimentos de coleta de dados possibilitou a obtenção de informações sobre a evolução do processo avaliativo na instituição e das metodologias de divulgação e discussão dos resultados junto à comunidade universitária. Essas informações

foram analisadas, sintetizadas e apresentadas no tópico a seguir.

4 DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UFFS

A constituição da CPA na UFFS ocorreu logo no primeiro ano de atividade da instituição, no ano de 2010, e a primeira gestão da comissão formada foi nomeada para o período de 2011 e 2012. O desafio dos membros dessa primeira gestão da CPA foi o delineamento da estrutura e do Projeto de Autoavaliação Institucional da UFFS. Entre as ações implementadas, cabe destacar a elaboração, a discussão e a aprovação do primeiro Regimento da CPA/UFFS, aprovado pela Resolução nº 6/CONSUNI/UFFS/2012.

Nesse movimento precursor do processo de avaliação institucional, houve a preocupação em elaborar um Projeto de Autoavaliação Institucional, alinhado ao PDI e ao Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da UFFS, visando consolidar uma cultura de avaliação participativa para o autoconhecimento e o aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão na universidade. A sensibilização sobre o Projeto de Autoavaliação Institucional foi realizada por meio de seminários internos por campus e dois seminários gerais, com as seguintes temáticas: I Seminário de Avaliação Institucional da UFFS: definindo rumos para o processo de autoavaliação institucional; e II Seminário de Avaliação Institucional da UFFS (UFFS, 2012a).

A primeira gestão da CPA se dedicou à elaboração de um instrumento de coleta de dados que pudesse ser aplicado nos campi, envolvendo as dez dimensões avaliativas preconizadas pelo SINAES e contendo a definição dos procedimentos adotados para a condução da avaliação e a sistematização das contribuições oriundas das reuniões e dos encaminhamentos. O instrumento de autoavaliação institucional foi aplicado à

comunidade acadêmica. Os dados coletados foram analisados e incorporados no primeiro Relatório Parcial de Autoavaliação da CPA, publicado em 2012 (UFFS, 2012b).

A continuidade das ações durante a segunda gestão da CPA, nomeada para o exercício de 2013 e 2014, concretizou-se por meio da proposição e da elaboração do Programa de Autoavaliação Institucional, denominado PROAVALIAÇÃO, cuja vigência foi, inicialmente, prevista para o período de 2013 até 2015 (UFFS, 2013a). As pesquisas com a comunidade interna da UFFS foram realizadas mediante aplicação de questionários direcionados segundo o segmento participante, sendo definidos três instrumentos nesse formato, um específico para os docentes, outro para os técnicos administrativos e outro para os discentes (UFFS, 2013b, 2014).

O PROAVALIAÇÃO se dedicou à elaboração de instrumentos diversificados de coleta de dados, como os questionários, os roteiros para coleta de informações qualitativas e a condução de grupos focais, no intuito de obter indicadores acerca do nível de satisfação da comunidade universitária com a prestação de serviços na UFFS (UFFS, 2013a). Entre as principais ações propostas neste programa, cabe destacar os procedimentos de natureza técnica e procedimental, direcionados para validação dos instrumentos de coleta (questionários); o acompanhamento sistemático do conjunto de ações definidas como encaminhamentos pelo processo de autoavaliação; a mobilização da comunidade universitária na participação; o atendimento de demandas e a sistematização de ideias e de sugestões oriundas dos diversos segmentos e dos setores da UFFS sobre o processo de autoavaliação institucional; a consulta pública à comunidade universitária sobre assuntos pertinentes ao PROAVALIAÇÃO, por espaços interativos de comunicação e de articulação; a revisão do Regimento Interno da CPA, entre outras.

No que se refere à divulgação dos

resultados, o programa estabeleceu como atribuições a sensibilização da comunidade universitária para o processo de avaliação e a elaboração dos relatórios de avaliação institucional para posterior encaminhamento aos órgãos competentes (UFFS, 2013a). As ações de sensibilização impulsionaram o processo de avaliação institucional, no intuito de viabilizar a divulgação e a discussão dos resultados em ciclos de estudos e de debates, seminários temáticos e encontros, no âmbito dos campi da UFFS. Esses espaços foram estabelecidos para socializar os resultados do programa em fóruns de interlocução ampliados para a comunidade acadêmica. Também foi planejada a divulgação dos resultados nos meios de comunicação internos, como informativos enviados para os servidores por correio eletrônico, e nas matérias jornalísticas solicitadas pela CPA (UFFS, 2013a). O intuito dessas ações foi incentivar a criação de uma cultura de autoavaliação participativa na instituição. Ao longo do percurso, constatou-se que essa demanda exige muitos esforços para se concretizar e uma série de dificuldades a serem enfrentadas.

No período de 2015 e 2016, a terceira gestão da CPA, observando as dificuldades de envolvimento da comunidade em participar da avaliação e os desafios que ainda precisavam ser superados para alcançar os objetivos do PROAValiação, optou por dar continuidade ao programa e apontou para a necessidade de revisão do Regimento Interno da CPA. Um dos principais problemas observados foi a concentração dos trabalhos sob a responsabilidade da coordenação, o que dificultava a adoção de melhorias e a consolidação da avaliação.

A Coordenação da CPA usou várias estratégias para incentivar a participação dos membros nas reuniões da comissão nesse período, pois havia pouco engajamento dos membros, muitas vezes, não formando o quórum mínimo para a instalação da sessão. A pouca participação dos membros nas reuniões

e nas atividades da CPA refletiu, também, na baixa participação da comunidade e na impossibilidade de avanço das reformulações que precisavam ser feitas para aperfeiçoar os instrumentos e difundir a cultura da avaliação participativa na instituição (UFFS, 2016, 2017).

Outro aspecto reforçado nos relatórios foi a necessidade de um sistema unificado para a coleta de dados da avaliação institucional. O atendimento a essa necessidade da CPA dependia de esforços de outros setores da instituição e do envolvimento da gestão central. Contudo, foi apontado nos relatórios que, naquele momento, a instituição já havia estabelecido outras prioridades; então, a criação desse sistema de coleta de dados não se concretizou. Assim, a principal contribuição do período foi a aplicação dos instrumentos de coleta on-line para avaliar a satisfação dos docentes e dos discentes em relação aos cursos de graduação e de pós-graduação (UFFS, 2016, 2017).

No período de 2017 a 2019, a quarta gestão da CPA se envolveu na organização de fóruns de discussão nos campi, como também no auxílio da preparação da II Conferência de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFFS (COEPE), que ocorreu no ano de 2017. Nesse período, além das dificuldades identificadas pela coordenação anterior, a CPA não possuía representação em todos os campi, o que comprometeu a entrega de resultados nos espaços que não contavam com membros atuando na comissão.

Na aplicação dos instrumentos, os participantes apontaram a divulgação e a discussão dos resultados como uma das fragilidades do processo de avaliação institucional da UFFS. Isso levou a CPA a propor sugestões de melhorias procedimentais e a retomar as discussões acerca da revisão do seu regimento interno que ainda precisava ser encaminhada (UFFS, 2018, 2019). Assim, durante a quarta gestão, ocorreu a elaboração de uma proposta de alteração do Regimento Interno da CPA, a qual foi submetida para

apreciação do Conselho Universitário (CONSUNI) no ano de 2019. Essa proposta, que era uma demanda já identificada desde a elaboração do PROAVALIAÇÃO, considerou as dificuldades de envolvimento da comunidade universitária no processo avaliativo, bem como o baixo interesse dos servidores em fazer parte da comissão, motivada na maioria das vezes pela falta de estrutura e condições adequadas para a realização dos trabalhos.

Desde o final do ano de 2017, a CPA passou a estimular o fortalecimento dos grupos de trabalho coordenados pelos membros dos campi, para identificar oportunidades locais que merecem atenção. As ações realizadas pelos membros da CPA nos campi passaram a ser encaminhadas, em relatórios executivos, para a Coordenação da CPA unificar as informações e encaminhar as sugestões de melhoria aos demais representantes da CPA ou inserir no relatório de autoavaliação institucional.

Outra preocupação, incorporada na reformulação do regimento interno, foi a continuidade das iniciativas planejadas, na transição entre uma gestão e outra; pois, na transição da gestão anterior, somente cinco membros permaneceram, o que dificultou o planejamento e o avanço dos trabalhos. Aliado a isso, foram manifestadas dificuldades relacionadas à falta de capacitações aos membros da CPA, pois, a cada nova gestão, os novos integrantes precisam primeiramente se inteirar dos fundamentos e das diretrizes do processo avaliativo para, depois, poder realizar o trabalho. Essa análise crítica do processo permitiu identificar que a forma de escolha e a renovação dos membros também precisava ser repensada, de modo a evitar a perda da continuidade dos trabalhos.

Nesse movimento de retomada e fortalecimento da avaliação, por meio da reestruturação da CPA, a devolutiva dos resultados das avaliações realizadas em 2018 ocorreu por boletins informativos, disponibilizados para a comunidade

universitária em formato eletrônico. Além disso, os resultados dos diferentes instrumentos de avaliação utilizados pela CPA foram divulgados e discutidos nos fóruns de cursos, nas assembleias e nas reuniões com a equipe diretiva e com os docentes. Os membros da CPA também apresentaram os resultados em algumas plenárias incluídas na programação do IX Seminário de Ensino, Pesquisa e Extensão (SEPE) (UFFS, 2019).

No ano de 2018, houve o primeiro movimento de avaliação de Componentes Curriculares (CCRs) dos cursos. A elaboração e adequação dos instrumentos de avaliação dos cursos de graduação e de pós-graduação bem como o desenvolvimento de instrumentos para a avaliação de CCRs contaram com a participação das Coordenações Acadêmicas e Direções de Campi nas discussões. A inclusão dos resultados da pesquisa de avaliação de cursos e CCR também exigiu a reestruturação do relatório de autoavaliação (UFFS, 2019). Os resultados das autoavaliações dos cursos de graduação e de pós-graduação foram encaminhados aos Coordenadores de Curso e à Coordenação Acadêmica dos campi, para ser analisados com os Núcleos de Desenvolvimento Educacional (NDEs) e os Colegiados de Curso, a fim de que as sugestões de melhoria pudessem ser encaminhados à CPA. Entretanto, as contribuições geradas por meio desses encaminhamentos não puderam ser inseridas a tempo no Relatório da CPA, sendo manifestada a pretensão de incorporação nos próximos ciclos avaliativos da CPA (UFFS, 2019).

Nesse contexto, foi constituída a quinta gestão da CPA, para o período de 2019 a 2021, considerando a necessidade de reestruturação da comissão e as sugestões de alteração do regimento interno, enviadas para apreciação no CONSUNI e que, desde já, poderiam ser implementadas. O novo regimento da CPA foi aprovado em 2020, por meio da Resolução n.º 30/CONSUNI/UFFS/2020. Nessa nova configuração da CPA, foram constituídos Núcleos de Avaliação na Reitoria e nos campi,

houve a nomeação de um coordenador geral com dedicação exclusiva para atuar no planejamento, a condução e o monitoramento dos processos de autoavaliação institucional, a designação de coordenadores adjuntos para atuar nos núcleos de avaliação dos campi e a inclusão dos egressos de graduação e pós-graduação na composição da CPA (UFFS, 2020).

Cabe destacar que, no ano de 2020, os trabalhos da CPA também passaram por algumas reformulações em função da pandemia da Covid-19, que exigiu a realização de trabalho remoto pelos servidores e de adesão ao ensino remoto pelos estudantes. Essas reformulações também impactaram o formato das devolutivas dos relatórios de autoavaliação, que ocorreram no formato de *lives* (UFFS, 2021).

A entrevista realizada com a Coordenação da CPA também seguiu as restrições impostas pela pandemia; foi realizada por mensagem eletrônica. No relato apresentado, foram resgatadas algumas ações realizadas pela CPA ao longo do percurso avaliativo da instituição e ressaltada a importância da elaboração de um novo planejamento da avaliação institucional para os anos de 2021 a 2023 bem como da aplicação das pesquisas de autoavaliação institucional.

Entre os avanços registrados, foram citados a aprovação do novo Regimento Interno da CPA; a criação dos núcleos de avaliação na Reitoria e nos campi; a dedicação integral da coordenação geral aos processos de avaliação institucional; a designação de coordenadores adjuntos nos campi; a capacitação dos membros da CPA; a valorização das experiências dos docentes que são avaliadores externos; a participação da CPA nas reuniões estratégicas com a equipe diretiva da UFFS; a aquisição de *software* para coletas de dados da CPA; o desenvolvimento de *softwares* para a realização de pesquisas da CPA; os estudos de desenvolvimento de aplicativos e as inovações para a avaliação institucional; a

realização de planejamento integrado das ações de avaliação institucional.

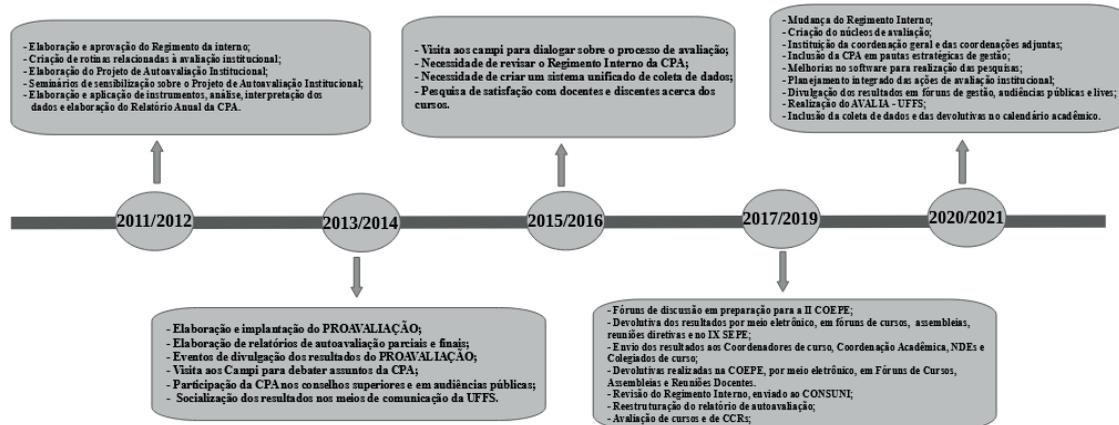
Após o reinício das atividades letivas na UFFS, no formato remoto, a equipe da CPA passou a concentrar a atenção em uma ferramenta avaliativa única a ser aplicada a todos os cursos de graduação e pós-graduação. Em outubro de 2020, em reunião ordinária, foi aprovado o calendário de eventos destinados a realizar as devolutivas do documento institucional elaborado aos diversos segmentos participantes do processo avaliativo, visando estabelecer momento de diálogo e discussão dos resultados bem como sugestões de melhorias e encaminhamentos adicionais, além dos que haviam sido incluídos no Relatório de 2019.

Como encaminhamento, no ano de 2021, foi realizado o primeiro Evento de Autoavaliação Institucional, denominado AVALIA-UFFS, com o objetivo de dialogar sobre os rumos da autoavaliação institucional e estimular a construção de uma cultura de avaliação participativa. Os objetivos definidos para o evento foram:

- a) sensibilizar a comunidade acadêmica para receber a visita dos avaliadores do Inep, em função do Processo de Recredenciamento Institucional;
- b) elaborar o Planejamento das Atividades de Autoavaliação Institucional 2021 – 2023;
- c) discutir o Relatório de Autoavaliação institucional 2020 (devolutivas);
- d) apresentar os instrumentos de autoavaliação 2021 – 2022;
- e) definir cronograma de autoavaliação (como precisa fazer parte da rotina acadêmica, será incluído no calendário acadêmico);
- f) avaliar junto aos egressos os resultados da formação na sua vida;
- g) inserir a comunidade externa nos processos de autoavaliação da UFFS.

Na figura 1, é apresentada, de forma sintetizada, a evolução das metodologias de divulgação dos resultados adotadas ao longo das cinco gestões da CPA, vigentes no período de 2011 até 2021.

Figura 1 - Evolução das metodologias de divulgação dos resultados da autoavaliação na UFFS



Fonte: elaborada pelos autores.

A Coordenação da CPA destacou que a realização de devolutivas é adotada pela CPA desde 2011. Contudo, essas ações foram-se tornando mais abrangentes com o avanço dos processos avaliativos no decorrer do percurso, bem como diante dos desafios enfrentados para a difusão de uma cultura de avaliação participativa. Por isso, é perceptível que nem todos os relatórios apresentam registros de metodologias e estratégias de divulgação dos resultados. Conforme a coordenação, embora, em alguns relatórios institucionais, a palavra “devolutiva” não apareça, diversas ações foram realizadas no sentido de sensibilizar a comunidade acadêmica sobre a importância da autoavaliação institucional e os resultados obtidos.

Nesse sentido, cabe destacar que as ações planejadas no PROAVALIAÇÃO tinham como enfoque prioritário o processo de coleta, análise de dados e elaboração dos relatórios. Cumprida a etapa de envio dos relatórios aos órgãos competentes, não constava nesse programa a divulgação e discussão dos resultados com a comunidade universitária, protagonizada pela CPA, como uma forma de retroalimentação do processo e aplicação dos resultados nos processos decisórios institucionais. Esses resultados apenas eram socializados com as instâncias de gestão, as quais ficavam responsáveis por sua difusão e aplicação das melhorias apontadas nos relatórios.

Com a reivindicação da comunidade acadêmica para que as devolutivas fossem melhoradas, esse processo passou a ser repensado. A coordenação explicou não haver regulamentação sobre o formato das devolutivas. A definição de uma rotina de apresentação e discussão dos resultados não está roteirizada ou sistematizada em documentos orientativos. O planejamento de como elas acontecerão é decidido em reunião geral da CPA, no início de cada ano. Na gestão vigente (2019/2021), a CPA chegou a dialogar sobre a possibilidade de elaboração de uma Instrução Normativa ou Regulamentação Interna para divulgação das devolutivas na UFFS.

Acerca da repercussão das devolutivas perante a comunidade acadêmica e possíveis sugestões apresentadas pelos participantes, a coordenação argumentou que, em diversos momentos de diálogo com as equipes diretivas, coordenações acadêmicas e de curso, bem como nas reuniões com os estudantes, em *lives* de devolutivas ou eventos específicos, são coletados comentários e sugestões de melhorias dos processos avaliativos. Essas contribuições, sempre que possível, são inseridas nos relatórios executivos de autoavaliação dos campi e dos cursos e,

por meio disso, também são elaborados planos de ação de melhorias para os próximos ciclos avaliativos.

A coordenação também ressaltou que, por meio das devolutivas, a comunidade percebe que está sendo ouvida, que as suas sugestões estão sendo analisadas e, quando pertinentes, sendo implementadas. Desse modo, os resultados das devolutivas implicaram melhorias tanto para a avaliação como para a instituição. A seguir, são listados alguns exemplos de conquistas alcançadas com base nas autoavaliações, apontados na entrevista e apontadas no relatório de autoavaliação institucional do ano de 2021:

- a) a visualização e valorização da CPA da UFFS pela equipe diretiva como centro do processo para a tomada de decisões institucionais, o que reforça a importância e o compromisso com a autoavaliação, dos membros da CPA e dos setores da UFFS;
- b) a sensibilização da comunidade acadêmica sobre a importância da CPA no planejamento e no acompanhamento de ações para a melhoria da vida universitária;
- c) a avaliação institucional passou a ser o elemento central do processo de planejamento e gestão institucional;
- d) melhorias nas bibliotecas, com espaços físicos ampliados e com maior acessibilidade, com atualização dos exemplares de livros contendo as referências básicas e complementares das disciplinas e aumento do acervo digital e acesso a distância;
- e) a pedido dos docentes e estudantes, estão sendo revisados todos os PPCs dos cursos;
- f) implantação de mecanismos para o acompanhamento de egressos;
- g) mudanças no processo seletivo para ingresso nos cursos de graduação, com a adoção de processo seletivo próprio e matrículas on-line;
- h) humanização dos ambientes

– melhorados os espaços de convivência e de descanso na UFFS: ajardinamento, tendas, cadeiras, poltronas, *puffs*, colchonetes, arte em bancos e escadas, para que alunos e servidores pudessem ter espaços de convivência adequados;

- i) construção de campos de futebol, trilhas, disponibilização de tênis de mesa e outros espaços para a prática de esportes;
- j) melhorias na infraestrutura de acessibilidade – adequação dos espaços físicos para pessoas com deficiência: rampas, elevadores, banheiros, estacionamento etc.

Acerca das estratégias de divulgação dos eventos de apresentação e discussão dos resultados, a coordenação relatou que as agendas dos encontros virtuais realizados no formato de *lives* no ano de 2020, bem como a programação do AVALIA, realizado em 2021, foram amplamente divulgados para servidores e estudantes, por correio eletrônico, no site institucional e nas redes sociais da UFFS.

Quando questionado sobre a percepção das melhorias decorrentes do processo de avaliação pela comunidade acadêmica, a coordenação mencionou que, em alguns campi, são identificados cartazes ou espaços em que houve implantação de melhorias com as autoavaliações. Dessa forma, a comunidade acadêmica consegue visualizar as ações implementadas e perceber a importância da participação nos processos de autoavaliação.

Acerca das sugestões de melhorias planejadas para o próximo ciclo de avaliação, a coordenação ressaltou que as melhorias nos processos de autoavaliação da UFFS são gradativas. Cada gestão aproveita as contribuições deixadas pelas anteriores e implementa algumas inovações. Tanto as pesquisas (aplicação dos instrumentos), quanto o evento das devolutivas (AVALIA) passaram a compor o calendário acadêmico da UFFS, de forma que tanto a autoavaliação, como

as devolutivas se tornaram parte das rotinas institucionais. Com a implantação do sistema informatizado, os processos de coleta e análise dos resultados também terão avanços.

Por fim, um dos relatos captados na entrevista foi sobre a perspectiva de alterações da regulamentação da atuação da CPA, além da atualização do Regimento da CPA, há a necessidade de elaborar um manual, uma norma interna ou uma instrução normativa com as diretrizes da autoavaliação institucional e do relatório de autoavaliação. O relatório de 2021 já contém melhorias na estrutura e prevê a apresentação de uma versão resumida, com infográficos, para facilitar a consulta e compreensão pela comunidade acadêmica.

As informações obtidas nos relatórios e junto à Coordenação da CPA demonstraram que a instituição adotou várias estratégias para a difusão do processo de autoavaliação institucional. Cabe resgatar um trecho do relatório de 2018, o qual expressa que “é importante que as atividades e relatórios elaborados pela CPA não seja mero instrumento burocrático, mas que sejam conhecidos e utilizados pelos diferentes setores e segmentos da UFFS, de modo a obter melhorias perceptíveis, especialmente em aspectos que mereçam maior atenção” (UFFS, 2019, p. 224-225). Para isso acontecer, as informações precisam circular na instituição e estar ao alcance de todos os membros da universidade que desejarem se apropriar delas para a tomada de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação da CPA da UFFS, demonstrada nos relatórios de autoavaliação institucional produzidos no período entre 2011 e 2021, evidencia os esforços em prol da criação e manutenção de uma cultura de avaliação na instituição participativa. Na análise realizada, foi possível observar as ações adotadas, visando ao amadurecimento da autoavaliação institucional e o alinhamento das práticas avaliativas às métricas e aos indicadores preconizados

pelo SINAES. A pesquisa permitiu analisar a evolução das metodologias de divulgação dos resultados, com ênfase no planejamento do processo avaliativo; o fomento à participação da comunidade universitária, a melhoria contínua, a qualificação do processo e a inovação. Os esforços depreendidos para a construção ou consolidação de um projeto de avaliação que valoriza o diálogo com a comunidade universitária mostraram-se importantes para o alcance dos propósitos e a superação dos desafios enfrentados ao longo do percurso.

A divulgação dos resultados constituiu-se como uma ferramenta de sensibilização para a participação no processo de autoavaliação e como uma forma de despertar o interesse e o engajamento da comunidade universitária nos processos avaliativos, com vistas à apropriação e utilização desses resultados como instrumentos de gestão/tomada de decisão nos diversos espaços institucionais. Além de trazer novas contribuições à CPA, quanto à apresentação ou a discussões dos resultados em espaços de gestão, a divulgação e discussão dos resultados em eventos virtuais serviu como insumo para o fortalecimento da estrutura dedicada à avaliação bem como para a inserção do cronograma de coleta de novas informações e do evento de divulgação dos resultados AVALIA/UFFS no calendário acadêmico da universidade.

A visibilidade institucional adquirida pela CPA nos últimos anos contribuiu para projetar a avaliação como instância estratégica na instituição. Como sugestão para novos estudos na universidade, cabe analisar o movimento de articulação entre o planejamento estratégico e a avaliação, ou seja, o retorno dos resultados difundidos e incorporados no PDI e nas decisões de gestão. Uma vez estruturada institucionalmente, a CPA está em uma ocasião oportuna para discorrer, objetivamente, sobre a revisão, a atualização de instrumentos e a meta avaliação. Não se pode esquecer que a maturidade dos processos avaliativos não está apenas na divulgação, mas também na qualificação dos resultados. Portanto, a melhoria contínua requer a adoção de mecanismos

que possibilitem identificar os pontos fortes e fracos da instituição. Logo, a UFFS poderá dedicar-se, com maior intensidade, à tomada de decisões com base nos indicadores avaliados.

Nesse sentido, sugere-se a construção de mapas de risco por meio dos indicadores avaliados em cada exercício. Esses mapas de risco podem ser desenvolvidos mediante discussões dos resultados nos fóruns, eventos e espaços de diálogo estabelecidos pela CPA no processo de avaliação. Com base nesses instrumentos, a gestão institucional pode planejar, com referência nas sugestões de melhorias apresentadas pelos participantes das avaliações, o processo de planejamento estratégico institucional.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, D. F.; LOPES, C. **Avaliação Institucional**: um estudo de caso. 2005. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/38876/1/2005_eve_dfalbuquerque.pdf. Acesso em: 25 jul. 2022.
- BERNARDES, J. S.; ROTHEN, J. C. Comissão própria de avaliação: dois lados de uma mesma moeda. **Estudos em avaliação educacional**, v. 26, n. 62, p. 420-446, 2015. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/ae/article/view/2966/3068>. Acesso em: 15 maio 2022.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições**. Brasília, 2004. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_superior/roteiro_de_auto_avaliacao_institucional_2004.pdf. Acesso em: 15 maio 2022.
- BRITO, R. O. *et al.* Comissão Própria de Avaliação – CPA: sua atuação na construção do diálogo entre comunidade acadêmica e direção da IES. **Avaliação**, Campinas, SP, v. 26, n. 1, p. 68-88, mar. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/XcqTJP4BzXgnyf7jN-8qS36w/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- CASTRO, R. N. A. *et al.* Integração de processos avaliativos em uma instituição de ensino superior brasileira. **Avaliação**, Campinas, v. 23, p. 58-74, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/yyFH9kvbcspmDJDrk-NhmdgK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- FALQUETO, J. M. Z. *et al.* Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação**, Campinas, SP, v. 24, n. 2, p. 357-378, jul. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/aval/v24n2/1982-5765-aval-24-02-357.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2021.
- FRANCISCO, T. H. A. *et al.* A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 81-107, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p81>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- LACERDA, L. L. V.; FERRI, C.; DUARTE, B. K. C. SINAES: avaliação, *accountability* e desempenho. **Avaliação**, Campinas, v. 21, p. 975-992, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/JZn8mPrPFj5Np7jqc4qjcSL/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- LEHFELD, N. A. S. *et al.* Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma Comissão Própria de Avaliação. **Avaliação**, Campinas, v. 15, n. 1, p. 177-194, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/ZW3BRVtCvSJ8s3X5BZRjBhd/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- MARQUEZAN, F. F.; SCREMIN, G. Planejamento e autoavaliação institucional: articulações possíveis e necessárias. **Rev. Es-**

paço Pedagógico, Passo Fundo, v. 26, n. 1, p. 139-157, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rep/article/download/8356/114114394/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

NASCIMENTO, M. T.; Instrumentos de avaliação da educação superior: continuidades e avanços. **Revista Eletrônica Faculdade Montes Belos**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.revista.fmb.edu.br/index.php/fmb/article/view/32/28>. Acesso em: 25 jun. 2022.

PEREZ, M. C. **Grau de maturidade do processo de autoavaliação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-graduação em Administração Universitária – Mestrado Profissional, Florianópolis, Santa Catarina, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/182812/349483.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 maio 2022.

POLIDORI, M. M. Políticas de avaliação da educação superior brasileira: Provão, SINAES, IDD, CPC, IGC e... outros índices. **Avaliação**, Campinas, v. 14, p. 439-452, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/yFb9S-mwXsdtq9rrzTp3fhFs/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 maio 2022.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 46, p. 1271-1294, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/bPM5xsjhwWgL54mdx3R7cnP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 maio 2022.

RIBEIRO, J. L. L. S. *et al.* **Avaliação Institucional: os efeitos sobre a gestão acadêmica em uma universidade pública brasileira**. 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114700/2013191%20-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20institucional%20%20os%20efeitos.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 maio 2022.

RIBEIRO, R. B. S. **Nível de maturidade do processo de autoavaliação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina**. 2021. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/226927/PMGA-0062-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y> Acesso em: 15 maio 2022.

SCREMIN, G.; DALLACORT, M. D. A CPA no processo de autoavaliação institucional: avanços e desafios nos 10 Anos do SINAES. **Revista Meta: Avaliação**, v. 6, n. 18, p. 240-262, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/bPM5xsjhwWgL54mdx3R7cnP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SILVA, A. L.; GOMES, A. M. Avaliação institucional no contexto do SINAES: a CPA em questão. **Avaliação**, Campinas, v. 16, p. 573-601, 2011. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/906/904>. Acesso em: 15 maio 2022.

SILVA, C. F. **Meta-avaliação: processo de autoavaliação institucional de universidades de fronteira na América do Sul**. 2020. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Chapecó, Programa de Pós-graduação em Educação, Chapecó, 2020. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/3900/1/SILVA.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2022.

SILVA, J. E. O. **Pensamento estratégico em universidades públicas federais brasileiras**. 2017. 225 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/186599/PCAD1028-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 jun. 2022.

SOARES, T. C.; MAZON, G.; SOARES, J. C. Indicadores da avaliação institucional: percepção de dirigentes e integrantes das CPAs. **Re-**

vista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 10, n. 3, p. 223-246, 2018. Disponível em: https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/5497/pdf_1. Acesso em: 15 maio 2022.

SORDI, M. R. L. Comissão Própria de Avaliação (CPA): similaridades e dessemelhanças no uso da estratégia na educação superior e em escolas do ensino fundamental. **Avaliação**, Campinas, v. 16, p. 603-617, 2011. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/907>. Acesso em: 15 maio 2022.

SOUZA, R. C. S.; MÉXAS, M. P. A Responsabilidade Social sob a perspectiva do SINAES: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. **Revista Uniabeu**, v. 7, n. 17, p. 342-358, 2014. Disponível em: <https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/view/1472>. Acesso em: 15 maio 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Programa de Autoavaliação Institucional – PROAVALIAÇÃO**. Chapecó, 2013a. Não publicado.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Projeto de Autoavaliação Institucional**. 2011-2012. Chapecó, 2012a. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/projeto-de-autoavaliacao-institucional/@/@download/file>. Acesso em: 20 set. 2021.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório parcial de autoavaliação institucional 2010-2012**. Chapecó, 2012b. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/arquivo>. Acesso em: 2 mar. 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório de Autoava-**

liação Institucional 2012. Chapecó, 2013b. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/arquivo-5>. Acesso em: 2 mar. 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2013**. Chapecó, 2014. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/arquivo-4>. Acesso em: 2 mar. 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório de Autoavaliação Institucional ano-base 2014**. Chapecó, 2015. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/arquivo-3>. Acesso em: 2 mar. 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório de Autoavaliação Institucional ano-base 2015**. Chapecó, 2016. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/arquivo-2>. Acesso em: 2 mar. 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatórios de Autoavaliação Institucional ano-base 2016**. Chapecó, 2017. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/relatorio-de-autoavaliacao-institucional-2017-ano-base-2016>. Acesso em: 2 mar. 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório de Autoavaliação Institucional ano-base 2017**. Chapecó, 2018. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/relatorio-de-autoavaliacao-institucional-2017-ano-base-2018>.

br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/relatorio-de-autoavaliacao-institucional-ano-base-2017. Acesso em: 2 mar. 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório de Autoavaliação Institucional ano-base 2018**. Chapecó, 2019. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/relatorio-de-autoavaliacao-institucional-ano-base-2018>. Acesso em: 2 mar. 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório de Autoavaliação Institucional ano-base 2019**. Chapecó, 2020. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/relatorio-de-autoavaliacao-institucional-2019>. Acesso em: 2 mar. 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório de Autoavaliação Institucional ano-base 2020**. Chapecó, 2021. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/relatorio-de-autoavaliacao-institucional-2020-uffs>. Acesso em: 2 mar. 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório de Autoavaliação Institucional ano-base 2021**. Chapecó, 2022. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/gabinete-do-reitor/equipes-de-trabalho/comissao-propria-de-avaliacao/autoavaliacao-institucional/relatorios-autoavaliacao/relatorio-de-autoavaliacao-institucional-2022-ano-base-2021>. Acesso em: 15 maio 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Resolução nº 6/CONSU-**

NI/UFFS/2012 (REVOGADA). Homologa o Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Federal da Fronteira Sul. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consuni/2012-0006>. Acesso em: 3 mar. 2022.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Resolução nº 30/CONSU-**NI/UFFS/2020. Aprova o Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Federal da Fronteira Sul**. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consuni/2020-0030>. Acesso em: 3 mar. 2022.

ARTIGOS

LGPD NA COMUNICAÇÃO INTERNA DOS
GESTORES E COLABORADORESLGPD IN THE INTERNAL COMMUNICATION OF
MANAGERS AND EMPLOYEES

RESUMO

A conjuntura atual de trabalho nas organizações trouxe aos líderes uma série de desafios que exigem novas estratégias gerenciais, resultando na valorização da comunicação interna. Tendo como foco principal a adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e o fortalecimento de vínculo entre gestores e equipe, este artigo tem como objetivo descrever as percepções e os formatos utilizados pelos gestores ao transmitir uma mensagem para sua equipe e identificar seu conhecimento e adequação aos preceitos gerados pela LGPD, na comunicação interna. Foi utilizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online com doze perguntas, tendo como público-alvo os gestores de uma empresa do ramo calçadista, da cidade de Novo Hamburgo/RS. É possível perceber que a maioria dos gestores considera a comunicação interna regular e que não tem conhecimento sobre a LGPD, bem como sobre como proteger seus dados pessoais e de seus colaboradores. Assim, foram enumeradas sugestões para a empresa com o objetivo de contribuir para a melhoria na comunicação e na implantação da LGPD.

Palavras-chave: liderança; comunicação; comunicação interna; LGPD.

ABSTRACT

The current work situation in organizations has brought leaders a series of challenges that require new management strategies, resulting in the appreciation of internal communication. With the main focus on adapting to the LGPD (General Data Protection Law) and strengthening the bond between managers and staff, this article aims to describe the perceptions and formats used by managers when transmitting a message to their team and identifying their knowledge and adaptation to the precepts generated by the

Angela Aparecida Dias Staub
angelastaub@ienh.com.br
*Especialista em Gestão
de Pessoas e Liderança
Colaborativa na Faculdade
IENH. Novo Hamburgo - RS -
BR.*

Elisane Maria Modinger
elisane.modinger@icloud.com
*Especialista em Gestão
de Pessoas e Liderança
Colaborativa na Faculdade
IENH. Novo Hamburgo - RS -
BR.*

Luciane Pereira Viana
viana.luciane.lu@gmail.com
*Doutora em Diversidade
Cultural e Inclusão Social
pela Universidade Feevale.
Professora na Faculdade IENH.
Novo Hamburgo - RS - BR.*

LGPD in internal communication. Qualitative, descriptive, and case study research was used. Data collection was carried out through an online questionnaire with twelve questions, with the target audience being managers of a footwear company in the city of Novo Hamburgo/RS. It is possible to see that most managers consider internal communication to be regular, and they are not aware of the LGPD, just as how to protect their data and that of their employees. Thus, suggestions were listed for the company to contribute to improving the communication and implementation of the LGPD.

Keywords: leadership; communication; internal communication; LGPD.

1 INTRODUÇÃO

O hiato na comunicação é um dos maiores obstáculos nos relacionamentos pessoais e profissionais do ser humano. Ainda é um desafio para o século XXI compreender a importância do processo de alinhamento desse hiato para que a comunicação aconteça de forma eficiente, e o objetivo de comunicar-se seja atingindo (RINCÓN, 2018; VIANA; FERREIRA, 2020; OLMEDO, 2020). Para Abuhassan (2020), frequentemente, as pessoas são expostas a inúmeras informações; contudo, seja por falta de tempo, compreensão, seja por abertura para outros pontos de vista, muitos escutam para responder, ao invés de escutar para compreender.

No espaço empresarial, no qual a comunicação se realiza de forma instantânea por meio das redes (digitais ou físicas), é essencial destacar que os colaboradores precisam estar bem informados, visto que a comunicação interna efetiva só acontece em clima de verdade e confiabilidade (BRANDÃO, 2018; RIBEIRO; MARCHIORI; CONTANI, 2014). A equipe precisa estar alinhada aos processos, objetivos e às demandas da empresa, pois somente com o trabalho em equipe os resultados da organização serão alcançados.

A reflexão sobre os dilemas gerados nas

organizações por falta de uma comunicação clara no cotidiano dos gestores e equipes foi o mote para o presente estudo. Nessa perspectiva, foram acrescentadas discussões sobre a regulamentação da Lei nº 13.709/2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil, uma legislação específica para proteção dos dados e da privacidade dos seus cidadãos. Ou seja, se a comunicação já possui um importante papel nas organizações, qual é o impacto da LGPD na rotina das organizações que precisam alinhar a legislação e a comunicação interna? Assim, definiu-se como objetivo deste estudo descrever as percepções e os formatos utilizados pelos gestores ao transmitir uma mensagem para sua equipe e identificar seu conhecimento e adequação aos preceitos gerados pela LGPD na comunicação interna.

No referencial teórico, apresentaram-se conceitos relacionados à liderança, comunicação interna e LGPD. Após o referencial teórico, deu-se início à organização e à aplicação do questionário, respondido por onze gestores de uma empresa do ramo calçadista, localizada na cidade de Novo Hamburgo/RS. A pesquisa aconteceu no período de 18 a 25 de outubro de 2021. Este artigo é composto por cinco seções, sendo a primeira esta introdução, a segunda o referencial teórico, seguido por metodologia, resultados e conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Busca-se, neste tópico, descrever os principais conceitos relacionados à liderança, à comunicação interna e à LGPD.

2.1 LIDERANÇA

A liderança abrange considerável parte dos estudos e das pesquisas voltados ao processo organizacional, o que possibilita encontrar múltiplos conceitos para esse tema. O conceito de liderança utilizado neste artigo segue os preceitos da liderança colaborativa definida por Oxford Leadership (2016, p. 3) como

líderes “capazes de pensar, estrategicamente, em um contexto global, articular uma visão inspiradora entre as culturas e fazer escolhas sábias em meio à complexidade e à incerteza. Eles devem liderar equipes globais, construir redes dinâmicas e aumentar a capacidade da empresa de competir em todo o mundo”.

Observa-se que o papel do líder tem sido muito importante para as corporações, pois atua como moderadores no desenvolvimento de pessoas e equipes, podendo ser elo entre os colaboradores e as empresas. Para Varella e Reinert Junior (2021), bons líderes não surgem do nada e, por isso, as empresas precisam cultivá-los para adquirirem as habilidades e competências necessárias. As organizações têm investido no treinamento dessas pessoas, apostando nos resultados que eles poderão alcançar para o negócio.

Para Sias e Kapaneva (2014, p. 36), “a liderança é um processo comunicativo por meio do qual os membros constroem o entendimento compartilhado de uma questão, evento, objetivo ou situação organizacional.” Segundo Varella e Reinert Junior (2021, p. 8), existe uma diferença entre o chefe e o líder: “O chefe comanda, o líder conduz. A chefia está ligada ao cargo, já a liderança à postura. Um líder não precisa ter um cargo de poder para influenciar pessoas, mas o chefe precisa do seu cargo para ser reconhecido pelos demais.”

É a postura do líder que poderá inspirar e conduzir seus seguidores. Dessa forma, para que o líder consiga desenvolver um trabalho de qualidade com os seus liderados, ele precisa desenvolver comportamentos e atitudes que despertem o respeito de seus liderados. Segundo Oxford Leadership (2016, p. 3), “os líderes de hoje precisam de um repertório expandido de habilidades e uma nova mentalidade para ter sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais acelerado, caótico e altamente competitivo”. Ou seja, concorda-se com Maxwell (2016) que se tornar um bom líder envolve um esforço em longo prazo.

Brown (2019) e Maxwell (2011) afirmam que, para liderar, é preciso ter coragem, a

coragem para liderar desafia o líder a ser mais empático. Para Maxwell (2011), um líder deve auxiliar seus liderados a alcançar o sucesso, mas essa credibilidade se inicia demonstrando seu próprio sucesso, pois a liderança está tanto ligada à posição hierárquica, quanto ao relacionamento. Lima (2010) destaca algumas características que julga importante para o líder; entre elas, merecem destaque a capacidade de ouvir, a necessidade de o líder ter a mente aberta, de ser sensível às pessoas e às situações, a iniciativa, o bom senso, a liberalidade, a flexibilidade e adaptabilidade, a capacidade de tomar decisões precisas e oportunas, a capacidade de motivar e um senso de urgência.

Segundo Lima (2010, p. 38), “o verdadeiro líder entende que, por meio da comunicação e da arte de ouvir (um dos atos mais importantes da comunicação), é que ele consegue influenciar sua equipe e orientá-la para onde deseja, divulgando os princípios e fortalecendo a cultura organizacional.” É possível concluir que, apesar de tantas definições, o que realmente importa é que existam líderes capazes de influenciar suas equipes, ainda que a sua liderança tenha comportamentos distintos, pois o importante é que ele seja um multiplicador na condução de seus liderados, motivando e incentivando a formação natural de novos líderes, bem como facilitando o processo de comunicação interna.

2.2 COMUNICAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é uma premissa básica do ser humano, ela é a via pela qual os modelos de vida e de cultura são difundidos, em que se aprende a ser membro de uma determinada sociedade. As relações humanas acontecem por meio do processo de comunicação, ou seja, acontecem o desenvolvimento pessoal e coletivo do indivíduo. Comunicar não é só um processo de transmitir uma informação de um indivíduo para outro. Se uma pessoa transmite uma mensagem, e esta não for compreendida pelo receptor, a comunicação não se efetivou. A base da boa

comunicação é saber ouvir e se expressar com clareza (RIBEIRO; MARCHIORI; CONTANI, 2014; RINCÓN, 2018; VIANA; FERREIRA, 2020; OLMEDO, 2020).

De acordo com Ribeiro, Marchiori e Contani (2014, p. 1041), “interagir é mais que enviar e receber mensagens, é entender emissão e recepção como janelas recursivas.” Tais interações são sempre processuais, ou seja, estão sempre se confrontando em um jogo dinâmico de construção e desconstrução. Complementam Viana e Ferreira (2020 p. 3) que transmitir uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam do mesmo modo e sentido, é a base da comunicação.

Martin-Barbero (1987 apud RINCÓN, 2018) afirma que a comunicação envolve, respectivamente, mediações, processos e pessoas muito mais que meios, objetos e emissores. Conforme Rincón (2018), o mapa de comunicação de Martin-Barbero apresentado na figura 1 permite perceber o século XXI e as influências e as implicações sobre a comunicação cotidiana; entre elas, o tempo e o espaço, a tecnicidade e a sensorialidade.

se, perdurando nos tempos.” Dentro deste contexto, observa-se que a comunicação vem modificando-se, ou seja, a ambiguidade é o que permeia o modo de comunicar-se do indivíduo; é preciso entender as relações e tensões que se dão entre as redes, os relatos, as identidades e as cidadanias (RINCÓN, 2018; LOPES, 2018). Esses pontos também estão presentes nas comunicações que ocorrem, internamente, nas empresas.

Para os gestores, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que possibilita meios distintos para a promoção da produtividade, competitividade e atingimento de metas. Curvello (2012, p. 22) define comunicação interna como “o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.”

Para Closs (2018) e Brandão (2018), a comunicação interna deve ser planejada e ter objetivos definidos, pois, assim, permitirá a real interação entre todos os envolvidos na empresa; resultando em melhorias no

Figura 1 - Mapa noturno da comunicação



Fonte: (MARTÍN-BARBERO, 1987 apud RINCÓN, 2018, p. 74).

Para Rincón (2018, p. 74), “os espaços se transformaram de algo que se vive para algo que se perdura, multiplicaram-se, diversificaram-

relacionamento, na produtividade, no engajamento e nos resultados financeiros. Casagrande e Bez (2010, p. 12) afirma que

“numa empresa, não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a sua força humana”. A comunicação organizacional está inserida em macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que, muitas vezes, interfere, decisivamente, no processo gerencial (CURVELLO, 2012; RIBEIRO, 2008).

Segundo Curvello (2012) e Oyarvide-Ramírez, Sarria e Colorado (2017), é possível perceber que o modo que a comunicação acontece, no âmbito organizacional, está atrelado à cultura da empresa. O indivíduo, o grupo, o fluxo das informações e os meios de comunicação acabam adaptando-se à cultura organizacional. Ribeiro, Marchiori e Contani (2014, p. 1041) afirmam que “a prática do diálogo pode ser entendida como fonte de ação coletiva capaz de criar significados compartilhados”. Porém nada adianta para organização um bem elaborado manual sobre as práticas do discurso, se, no dia a dia das organizações, isso não é aplicado. E, é necessário que este manual esteja de acordo com as leis definidas no país, como a LGPD.

2.3 LGPD NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Oliveira (2020), a LGPD se aplica a qualquer tratamento de dados pessoais efetuados no território nacional. Isso significa que toda a coleta de dados, efetuada no Brasil, deve ser enquadrada e embasada pela LGPD. Medidas de boa governança devem ser criadas para que a empresa possa garantir a segurança e o sigilo dos dados bancários, médicos, comerciais e jurídicos das pessoas físicas vinculadas à empresa.

A comunicação interna das organizações terá um papel fundamental neste momento de adequação; entre eles, o de garantir a propagação da nova política de procedimentos na cultura da empresa devido à adequação

à lei. Serão necessárias a organização de treinamentos e as ações constantes para a conscientização dos colaboradores. A LGPD estabelece, em seu art. 6º, que o tratamento de dados pessoais deve observar a boa-fé e os dez princípios fundamentais específicos. Segundo Pestana (2020, *online*), são eles:

- finalidade: realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível com essas finalidades;
- adequação: compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular, de acordo com o contexto do tratamento;
- necessidade: limitação do tratamento, ao mínimo necessário, para a realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados;
- livre acesso: garantia, aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento, bem como sobre a integralidade de seus dados pessoais;
- qualidade dos dados: garantia, aos titulares, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento;
- transparência: garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento, observados os segredos comercial e industrial;
- segurança: utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de

situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão;

- prevenção: adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais;
- não discriminação: impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos;
- responsabilização e prestação de contas: demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas.
- Não basta, portanto, o enquadramento em uma das hipóteses legais autorizativas para se iniciar o tratamento de dados pessoais. É fundamental garantir que os princípios listados acima sejam respeitados.

Para Oliveira (2020) e Pestana (2020), a LGPD é uma jornada, pois, diferente de um projeto que tem início, meio e fim, deve ser considerada o meio para uma mudança, que se faz necessário, no modo de viver da sociedade. A LGPD não é somente sobre leis, e, sim, sobre pessoas e a forma como elas se comunicam e se relacionam. Enfim, observa-se que a comunicação interna das instituições vem sofrendo impacto direto após a regulamentação da LGPD, tendo que se adequar à Lei que protege os dados pessoais.

Empresas e cidadãos brasileiros precisam repensar seus hábitos de comunicação e informação, de forma que possam se enquadrar na lei, sem punições por compartilhar algo que não é permitido. Ou seja, tudo o que permite identificar uma pessoa, como nome, documentos pessoais, data de nascimento, endereços e imagens, além dos dados sensíveis, como

religião, gênero, raça, resultado de exames, entre outros, não poderão ser compartilhados sem a autorização do próprio indivíduo.

3 METODOLOGIA

Seguindo as indicações de Lakatos e Marconi (2007, p. 17), a pesquisa utilizada neste estudo foi qualitativa e descritiva, pois sua finalidade é descrever características e comportamento de um grupo de pessoas, dentro de um determinado ambiente. Segundo Vergara (2000), na pesquisa descritiva, o pesquisador expõe as características de determinada população, coleta, registra, analisa e estabelece correlações entre variáveis e fatos. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), uma das particularidades mais expressivas das pesquisas descritivas é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como o questionário.

Como técnica de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso (LAKATOS; MARCONI, 2007), sendo o público-alvo os gestores de uma empresa do ramo calçadista, localizada em Novo Hamburgo/RS. A escolha da empresa, para aplicação da pesquisa, aconteceu após a análise de dois princípios básicos: o livre acesso de uma das pesquisadoras aos gestores (líderes da área industrial da empresa) e o momento de adequação da empresa às normas da LGPD; em outras palavras, esta empresa estava em fase de implantação da LGPD nos processos de comunicação interna.

Na coleta de dados, utilizou-se um questionário *online*, criado na Ferramenta do Google Formulários, enviado aos líderes responsáveis pelas áreas da indústria. Foi utilizada a amostra probabilística, sendo a pesquisa enviada a todos os líderes da empresa selecionada, um total de onze pessoas. Segundo Martins e Ferreira, (2011) o princípio que fundamenta a amostragem probabilística é que deve representar a população a qual foi selecionada, e que todos os membros da população devem ter oportunidade de ser selecionados.

Foi realizado o pré-teste em 15 de outubro de 2021, com dois líderes do grupo de pessoas selecionadas, sendo que não houve a necessidade de ajustes. Assim, em 18 de outubro, foi enviado para os demais gestores do grupo selecionado. As perguntas do questionário foram elaboradas com base no Mapa Noturno da Comunicação (Martín-Barbero), bem como na teoria dos demais autores utilizados no Capítulo 2. Foram organizadas doze perguntas, sendo sete abertas e cinco fechadas.

O questionário foi aplicado entre os dias 18 e 25 de outubro de 2021, coletando dados e informações primárias. O envio do *link* do formulário Google se deu por e-mail e obteve-se um número de onze pessoas que responderam, ou seja, todos responderam ao questionário. No presente estudo, optou-se pela análise de conteúdo, seguindo as indicações de Bardin (2016), visto que, na pré-análise, organizaram-se os dados com a utilização do excel, salvando as respostas do formulário. Na sequência, tratando-se da exploração do material, buscou-se a organização de gráficos para as questões fechadas e definiram-se três categorias: uso, conhecimento e adequação. No tratamento dos resultados, podem-se analisar as opiniões e os conhecimentos dos participantes, buscando-se, assim, atingir o objetivo da pesquisa. As análises são apresentadas no próximo tópico.

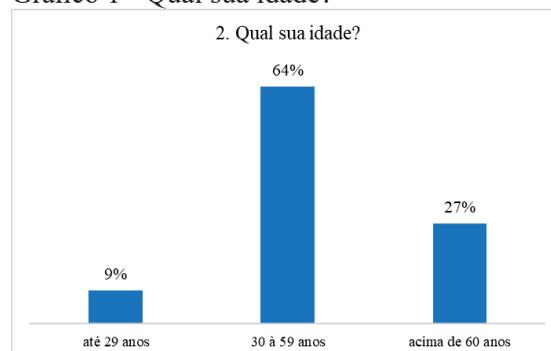
4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados no questionário respondido pelos pesquisados. A devolutiva foi de 100%, ou seja, todos os onze líderes responderam ao questionário. Primeiramente, buscou-se identificar o perfil dos respondentes, questionando sobre gênero, idade e formação dos pesquisados. Ou seja, estas três primeiras

perguntas têm como finalidade identificar algumas características do grupo respondente.

Na primeira pergunta: “Qual seu gênero?”, identifica-se que 73% dos gestores são do gênero masculino e 27% feminino. Na segunda pergunta, identificou-se a idade dos respondentes; as respostas estão apresentadas no gráfico 1.

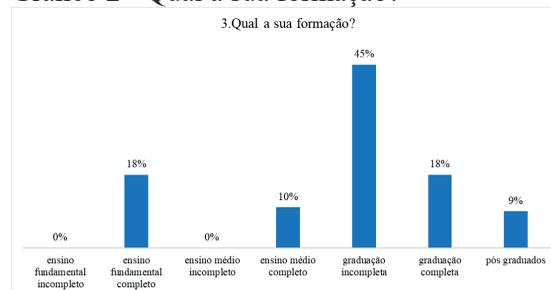
Gráfico 1 - Qual sua idade?



Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

Observa-se, no gráfico 1, que 9% dos respondentes possuem até 29 anos; 64% estão em uma faixa de idade entre 30 a 59 anos e 27% estão acima de 60 anos. A seguinte pergunta buscava identificar a formação escolar. As respostas constam no gráfico 2.

Gráfico 2 - Qual a sua formação?



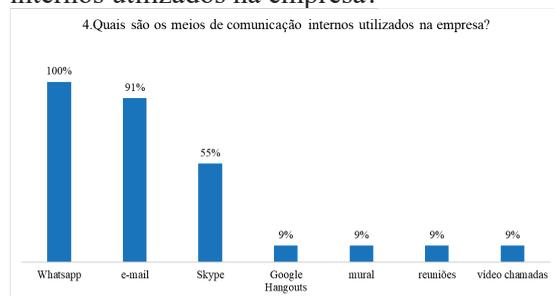
Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

No gráfico 2, tem-se que 18% dos respondentes têm ensino fundamental completo; 10% têm ensino médio completo; 45% dos gestores possuem graduação incompleta; 18% graduação completa e 9% são pós-

graduados. Observa-se que a predominância dos pesquisados é do gênero masculino, com a média de idade entre 30 e 59 anos e ensino superior incompleto.

A quarta pergunta foi realizada no formato aberto e questionava: “Quais são os meios de comunicação internos utilizados na empresa?” Os respondentes indicaram as seguintes plataformas/ferramentas utilizadas para a comunicação interna, listadas no gráfico 3.

Gráfico 3 - Quais são os meios de comunicação internos utilizados na empresa?



Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

O WhatsApp foi citado como a ferramenta mais utilizada pelos gestores (100% dos gestores utilizam), seguido pelo e-mail (91%) e Skype (55%). Google Hangouts, vídeo-chamadas, reuniões e mural foram citados respectivamente somente por um respondente (9%). A seguinte questão também é uma pergunta aberta, “De que forma acontece a comunicação entre você e sua equipe?” As respostas estão no gráfico 4.

Gráfico 4 - De que forma acontece a comunicação entre você e sua equipe?

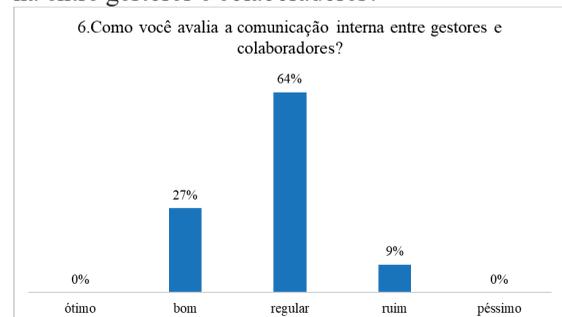


Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

Todos os respondentes comentaram que utilizam e-mails, na sequência reuniões (73%), WhatsApp (36%) e vídeo-chamadas (9%). O resultado das questões 4 e 5 apresentam o uso majoritário da tecnologia e das mídias sociais como ferramenta para comunicação entre gestores e colaboradores. É notável como a tecnologia consolidou a forma de comunicação do século XXI (OLMEDO, 2020), o mapa das mediações proposto por Martín-Barbero, citado por Rincón (2018) e Lopes (2018) auxiliam na reflexão sobre os “novos usos sociais do meio”. A diversidade de formas de apropriação do uso das mídias é marcada pela capacidade de produção de sentidos dos sujeitos.

As duas próximas perguntas eram fechadas e buscavam identificar a satisfação do gestor com a comunicação interna na empresa. As respostas da pergunta: “Como você avalia a comunicação interna entre gestores e colaboradores?” estão no gráfico 5.

Gráfico 5 - Como você avalia a comunicação interna entre gestores e colaboradores?

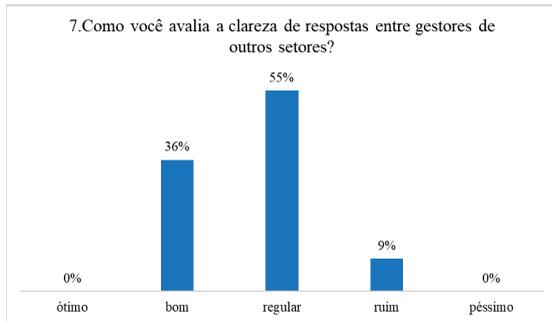


Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

No gráfico 5, nota-se que 64% dos gestores responderam que consideram a comunicação interna entre gestor e colaborador regular; 27% avaliaram a comunicação interna como boa e 9%, ruim.

No gráfico 6, estão as respostas da pergunta: “Como você avalia a clareza de respostas entre gestores de outros setores?”.

Gráfico 6 - Como você avalia a clareza de respostas entre gestores de outros setores?



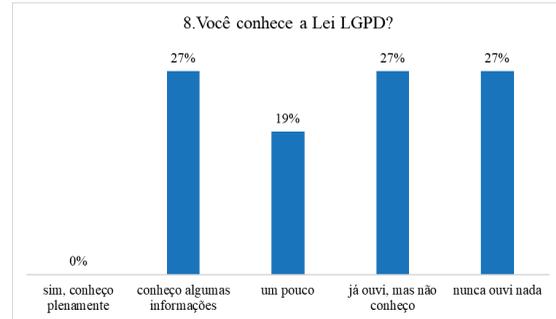
Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

No gráfico 6, é possível observar que 55% dos gestores avaliam como regular a clareza de respostas entre gestores de outros setores; 36% consideraram essa relação boa e 9%, ruim. A comunicação é um dos processos fundamentais dos gestores e dos processos organizacionais. Ela é responsável pela circulação de informações, comunicando tanto na forma vertical, como horizontal (RIBEIRO; MARCHIORI; CONTANI, 2018; RINCÓN, 2018; VIANA; FERREIRA, 2020). Ao responderem às questões: “Como você avalia a comunicação interna entre gestores e colaboradores?” e “Como você avalia a clareza de respostas entre gestores de outros setores?”, os gestores, em sua maioria, avaliaram a comunicação como regular, fato que não é considerado ideal para uma empresa.

A troca realizada entre o gestor e o colaborador deve ser clara e precisa. Se um processo não é realizado conforme o esperado, ele pode impactar em outras áreas da organização. A cultura, os valores, a diferença de idade, os hábitos, os comportamentos e os gatilhos motivacionais são mecanismos importantes que devem ser levados em consideração para a comunicação eficaz (CLOSS, 2018; CURVELLO, 2012; RIBEIRO, 2008; BRANDÃO, 2018). Para Oyarvide-Ramírez, Sarria e Colorado (2017), o diálogo entre os líderes e sua equipe deve ser constante.

As perguntas seguintes referem-se ao conhecimento da LGPD. A oitava pergunta era fechada sobre: “Você conhece a Lei LGPD?”

Gráfico 7 - Você conhece a Lei LGPD?



Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

No gráfico 7, tem-se que 27% dos gestores responderam que têm conhecimento de algumas informações sobre a LGPD; 27% nunca ouviram falar na LEI; 27% já ouviram falar, mas não a conhece, e 19% conhecem um pouco. Analisando a questão 8, observa-se que o grupo de liderança da empresa está dividido em quem não conhece e quem conhece pouco a LGPD, e nem um deles diz ter pleno conhecimento.

A pergunta 9 era aberta e buscava complementar a pergunta anterior, ou seja, identificar o que já era conhecido sobre LGPD, mas trazendo o foco para as empresas. A questão era “Qual o objetivo da LGPD nas empresas?” A seguir algumas das respostas:

“Garantir o correto armazenamento e privacidade de informações pertinentes a pessoas físicas ou jurídicas que fazem parte da base de dados da empresa”.

“Não vazar informações importantes que possam ser usadas em prejuízo da mesma”.

“Proteger dados e informações da empresa e colaborador”.

“Para a manutenção do sigilo dos dados pessoais”.

“Organizar e colocar regras para proteção de dados/informações”.

Diante das respostas dos líderes, é possível perceber que a LGPD ainda é um assunto muito recente no ambiente organizacional. A

palavra mais utilizada nas respostas dos onze gestores foi proteção. Contudo, apesar do desconhecimento ou pouco conhecimento que comentaram ter sobre a lei (na questão 8), os líderes pesquisados conseguiram sintetizar, de forma correta, o objetivo da LGPD, ou seja, a proteção dos direitos fundamentais de liberdade, de privacidade e a livre formação da personalidade de cada indivíduo (SERPRO, 2018; PESTANA, 2020; OLIVEIRA, 2020).

As perguntas seguintes tinham o objetivo de identificar como os líderes preservam seus dados pessoais e de seus colaboradores. Assim, na pergunta 10, no formato aberto, questionou-se: “Como funciona a guarda e o sigilo das informações pessoais de seus colaboradores?” Nessa questão, quatro gestores não responderam. A seguir as respostas:

“Essas informações ficam mais restritas ao pessoal do RH. Existem backups diários executados de todos os dados da empresa”.

“Nossas informações são muito específicas de uma única marca, então não são divulgadas entre outras marcas”.

“Não tenho informações pessoais dos colaboradores”.

“Juntamente com RH”.

“Não sei”.

“Hoje não faço ideia”.

“Até onde sei, quando pelo sistema corporativo, por criptografia”.

“Atualmente com o bom senso apenas”.

Ao serem questionados sobre o processo de guarda e sigilo das informações pessoais dos seus colaboradores, a maioria respondeu que não sabia ou que não tinha conhecimento; alguns salientaram que era responsabilidade do setor de gestão com pessoas (RH). As respostas apresentam uma fragilidade da comunicação interna da organização. É possível constatar que a comunicação de “cima para baixo” e entre setores é deficiente. “Quando a comunicação é boa, ela informa. Quando é ótima, ela engaja e incentiva os colaboradores” (GROSSMAN, 2019, p. 1).

A organização precisa estar atenta, pois somente conseguirá atingir seus propósitos se gestores e equipe estiverem comprometidos, trabalhando em prol da organização. E isso se dá por meio de uma comunicação clara e transparente, treinamento e desenvolvimento (SIAS; KAPANEVA, 2014; VARELLA; REINERT, 2021; MAXWELL, 2011; LIMA, 2010).

Ao responderem a seguinte pergunta aberta: “Como você preserva os seus dados pessoais?” Os gestores apresentam métodos individuais que acreditam ser seguros para a preservação dos seus dados pessoais. As respostas dos líderes nesta pergunta:

“Tento evitar ao máximo informar dados pessoais em cadastros, mas atualmente isso é praticamente impossível, sempre são solicitados dados obrigatórios como CPF e telefone”.

“Não exponho em redes sociais e mantenho em um arquivo privado”.

“Agenda pessoal e uma parte no Note da empresa (grande erro)”.

“Deixei de utilizar redes sociais”.

“Não deixando meus documentos em qualquer lugar”.

“Não cadastrando e nem enviando a qualquer pessoa ou empresa”.

“Procuo sempre destruir todo papel com informações pessoais minhas”.

“Cuido o que falo e para quem falo; não posto nada nas mídias sociais; Costumo saber e conhecer a pessoa para quem vou passar alguma informação”.

“Não forneço dados por telefone e nem por quaisquer aplicativos de redes sociais ou e-mail sem ter certeza de com quem estou me comunicando”.

Alguns se sentem seguros pelo fato de não utilizarem as mídias sociais para “postagem”. Apesar da obrigatoriedade de informações pessoais a cada ação de consumo diário, a maioria das respostas especifica o cuidado na guarda dos documentos.

Por fim, quando perguntado: “Com quem você compartilha as informações de

seu trabalho e das pessoas com quem você trabalha?” A seguir as respostas dos líderes:

“Geralmente apenas com parceiros de confiança. Em algumas situações, solicitamos assinatura de termos de confidencialidade”.

“Com diretoria, RH da empresa, com os próprios colegas caso necessário”.

“O que é do trabalho fica no trabalho. Evito falar das atividades internas e das pessoas da equipe”.

“Não compartilho, após o final do expediente não comento sobre o meu trabalho com ninguém, apenas informo o nome da empresa e os endereços de onde ficam, se solicitado. Na família não se fala do trabalho de cada um, está proibido”.

“Normalmente com RH e meu Supervisor”.

“Somente com colegas de trabalho”.

“De modo geral não compartilho essas informações pois elas não me pertencem”.

“Converso em casa com minha esposa a respeito do meu trabalho, mas não entro em detalhes de informações de colaboradores”.

“Apenas com RH e gerência”.

As respostas dadas refletem o conceito de Lopes (2018) e Rincón (2018), com base nas matrizes culturais de Martín-Barbero, ou seja, sobre a socialidade como vínculo entre as relações sociais, identidades e os relatos. Para que a comunicação aconteça, não basta entender o processo, é necessário compreender o espaço e o tempo em que ela ocorre. Afinal, como explica Olmedo (2020, p. 167), atualmente “a crescente incorporação destas redes sociodigitais ao mundo se deve em grande parte aos processos convergentes para integrar capacidades humanas e possibilidades de interação nas plataformas”.

Ao verificar as três categorias uso, conhecimento e adequação, constatou-se que a comunicação de gestores e sua equipe, como também entre setores é deficiente, assim como o pouco conhecimento dos gestores sobre a LGPD e suas implicações no sigilo e na preservação

de dados, no sentido de adequar seus processos internos (e até pessoais) à lei. Esse resultado não é favorável à empresa, porém traz luz a um assunto que precisa ser discutido e avaliado, devido à importância de uma comunicação uniforme e esclarecedora entre gestores e equipes, e o desequilíbrio gerado na ausência dela. O que corrobora a indicação de Brandão (2018) sobre a comunicação interna ser percebida como uma estratégia fundamental nas organizações de maneira que cada colaborador entenda a comunicação como um elemento integrante e interativo do sistema organizacional.

5 CONCLUSÃO

Ratifica-se com este trabalho que a comunicação é uma peça fundamental para o desenvolvimento de uma organização, ou seja, uma boa comunicação reflete na boa convivência entre liderança e colaboradores. O líder que pretende motivar positivamente sua equipe sabe empregar todos os modelos de comunicação a seu favor. Podendo criar um clima harmonioso e de fácil convívio no trabalho, propiciando um maior desempenho dos colaboradores e a qualidade no produto final.

Constatou-se na pesquisa que a comunicação entre gestores e colaboradores foi considerada regular pelos gestores pesquisados. Conforme descrito pelos autores estudados, é importante que a comunicação aconteça de forma autêntica e clara, evitando, assim, ruídos e distorções. No entanto, para que isso aconteça, é preciso que haja uma conscientização de todos os envolvidos, ou seja, a comunicação interna eficaz é sinônimo de integração e crescimento da empresa. Para isso, o papel da liderança é de suma importância, pois é o fio condutor desta orquestra.

O grupo pesquisado faz parte de uma indústria de calçados situada em Novo Hamburgo/RS. Os respondentes foram sucintos em suas respostas, não deixando margem para uma avaliação mais profunda sobre seus conhecimentos. O que ficou evidente foi a necessidade de melhorias na comunicação interna. E nota-se que, por se tratar de uma lei nova, a

maioria dos entrevistados ainda não possui um conhecimento mais profundo sobre o assunto.

Também foi possível perceber, com a devolutiva do questionário, a fragilidade da comunicação interna na empresa, pois a maioria dos líderes considera os itens referentes à comunicação como regulares. Neste sentido, elencam-se algumas sugestões para melhoria da comunicação na empresa: formalizar a comunicação da empresa, principalmente, os assuntos mais importantes; abrir um canal de escuta e sugestões; realizar reuniões mensais com a liderança para informação dos objetivos e das metas da empresa, e auxiliar os líderes a compartilhar as informações com a equipe.

Também se apresenta como sugestão oportunizar aos líderes treinamento sobre a LGPD com o intuito de que estes sejam multiplicadores, para, dessa forma, possibilitar que o tema seja aprofundado entre todos. É relevante que, concomitantemente à implantação da LGPD, deve-se desenvolver melhorias na comunicação interna, para usá-la como ferramenta base para a implantação da lei.

No âmbito acadêmico, sugere-se, como estudos futuros, pesquisar sobre a percepção e a adequação da LGPD em empresas de outros setores (serviço, varejo, outras indústrias, etc.), para que seja possível acompanhar o conhecimento e a adequação dos líderes de diversos setores. Além disso, sugere-se continuidade deste estudo com pesquisa em outros públicos internos, como o setor de marketing, financeiro e compras, por serem setores que comumente têm acesso a dados sensíveis tanto da equipe interna, como de pessoas externas às empresas.

A comunicação interna em uma empresa é tarefa árdua, e as relações interpessoais e grupais, uma conquista diária. O compartilhamento do saber é lugar privilegiado para o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas, transformando a organização em um ambiente em que todos trabalham pelo mesmo propósito, ou seja, o desejo de crescimento individual e da organização. Pode-se concluir que é de extrema importância a implantação

de processos para a melhoria da comunicação interna e de envolvimento de sua liderança.

REFERÊNCIAS

ABUHASSAN, G. **Você escuta para responder ou para compreender?** 2020. Disponível em: <https://aceleracaodevendas.com.br/2020/07/24/voce-escuta-para-responder-ou-para-compreender> Acesso em: 2 set. 2021.

BRANDÃO, N. G. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 91-102, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_6. Acesso em: 26 out. 2021.

BROWN, B. **A coragem para liderar**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.

CASAGRANDE, B.; BEZ, E. **Análise de Processo de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício em Jacinto Machado SC**. 2010. Disponível em: <https://treinamento24.com/library/lecture/read/175065-o-que-emetodologia-lakatos>. Acesso em: 7 set. 2021.

CLOSS, D. **Comunicação Interna: Tudo que você precisa saber para melhorar a da sua Empresa**. 2018. Disponível em: <https://endomarketing.tv/comunicacao-interna/>. Acesso em: 7 set. 2021.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

GROSMANN, D. **Digital Signage na empresa: como engajar os colaboradores**. Disponível em: <https://atmodigital.com.br/digital-signage-na-empresa-como-engajar-os-colaboradores-da-lgpd> Acesso em: 26 out. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, L. R. **O papel da liderança na comu-**

- nicação organizacional.** 2010. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/41197.pdf. Acesso em: 7 set. 2021.
- LOPES, M. I. V. A teoria barberiana da comunicação. **Matrizes**, v. 12, n. 1, 2018.
- MARTINS, C. G.; FERREIRA, M. L. R. **O Survey como tipo de pesquisa aplicado na descrição do conhecimento do processo de gerenciamento de riscos em projetos no segmento da construção.** 2011. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0362_1839.pdf. Acesso em: 26 out. 2021.
- MAXWELL, J. C. **O livro de Ouro da Liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.
- MAXWELL, J. C. **Segredos da liderança.** Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2016.
- OLMEDO, R. A. La comunicación en la posmodernidad: influencia en el sujeto, campo y medio. **Iberoamérica Social (XIV)**, p. 157-172, 2020. Disponível em: <https://iberoamericasocial.com/ojs/index.php/IS/article/view/423>. Acesso em: 26 mar. 2022.
- OXFORD LEADERSHIP. **Collaborative Leadership.** White Paper. 2016. Disponível em: <https://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/07/OL-White-Paper-Collaborative-Leadership.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2022.
- OYARVIDE-RAMÍREZ, H. P.; SARRIA, E. F. R.; COLORADO, M. R. M. La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. **Dominio de las Ciencias**, v. 3, n. 4, 2, p. 296-309, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf>. Acesso em: 26 out. 2021.
- PESTANA, M. **Os princípios no tratamento de dados na Lei Geral da Proteção de Dados Pessoais.** 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/artigo-marco-pestana-lgpd.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2022.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RIBEIRO, R. R.; MARCHIORI, M.; CONTANI, M. L. Comunicação e reflexividade nas organizações. In: MARCHIORI, M. (org). **Liderança e comunicação interna.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.
- RIBEIRO, J. **Manual técnico do Formando: comportamento organizacional.** Portugal: Eduweb, 2008.
- SIAS, P. M.; KAPANEVA, I. Relações de liderança e cultura organizacional. In: MARCHIORI, M. (org). **Liderança e Comunicação Interna.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.
- RINCÓN, Omar. Mutações Bastardas da comunicação. **Matrizes**, v. 12, n. 1, 2018.
- SERPRO. **Tratamento dos dados, objetivo e abrangência.** 2018. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/lgpd/menu/tratamento-dos-dados/objetivo-e-abrangencia-da-lgpd>. Acesso em: 28 set. 2021.
- VARELLA, J. A.; REINERT JUNIOR, A. J. O papel da gestão de pessoas no desenvolvimento de equipes de trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 6, n. 4, p. 153-169, abr. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/papel-da-gestao>. Acesso em: 28 set. 2021.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.
- VIANA, L. P.; FERREIRA, C. N. M. Smartphones e aplicativos: percepção dos clientes em relação à comunicação das empresas. **Temática**, v. 16, n. 1, jan. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica/article/view/49803/28862>. Acesso em: 28 mar. 2022.

ARTIGOS

THE PRIMING EFFECT ON ACCOUNTING FRAUD ASSESSMENT: AN EXPERIMENTAL APPROACH WITH ACCOUNTING SCIENCE STUDENTS**O EFEITO PRIMING NA AVALIAÇÃO DA FRAUDE CONTÁBIL: UMA ABORDAGEM EXPERIMENTAL COM ESTUDANTES DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS****Esteniffer Freitas****estenifferfreitas@gmail.com**

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Especialista em Contabilidade, Perícia e Auditoria pela Faculdade Descomplica. Contadora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Mossoró - RN - BR.

Caritsa Moreira**caritsascarlaty@ufersa.edu.br**

Doutoranda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa - PB - BR.

Álvaro Macedo**alvarofabiano@ufersa.edu.br**

Professor Adjunto com Dedicção Exclusiva da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR) em regime de cotutela com a Universidade do Minho (Portugal). Mossoró - RN - BR.

Kallyse Oliveira**kallyse.oliveira@ufersa.edu.br**

Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba. Professora efetiva da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Mossoró - RN - BR.

Alexsandro Prado**alexsandro.prado@ufersa.edu.br**

Doutor em Economia pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB (2021). Professor adjunto da Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Mossoró - RN - BR.

ABSTRACT

The priming effect is characterized by the improvement of the ability to detect items after a recent experience with them, which can increase people's attention to moral standards when confronted with questionable behaviors. In this sense, this research aimed to analyze the influence of priming in the judgment of fraudulent situations. For that, an experiment composed of three parts was conducted: (i) identification of the participant's profile; (ii) presentation of a journalistic news item; (iii) evaluation of twelve scenarios of accounting fraud and unethical attitudes. In the evaluation of the cases, we used a Likert-type scale ranging from zero (0) to five (5) relative to the severity of the action and the punishment deserved. Descriptive statistics and the Tukey test – Honest Significant Difference (HSD) were used to analyze the collected data. The sample was composed of 43 students in the first and last period of the Accounting Sciences course at the Federal Rural University of the Semi-arid Region, located in the city of Mossoró-RN. Results demonstrate that there is no influence of priming on the ethical judgment of the students, considering previous knowledge about the subject and students' gender. On the other hand, it was observed that the magnitude of the consequences of fraudulent accounting acts has an impact on the intention to act honestly or not and that there is a proportional relationship between the severity attributed to the action and the punishment deserved by the offender.

Keywords: accounting fraud; human behavior; moral perception.**RESUMO**

O efeito de priming é caracterizado pela melhoria da capacidade de detectar itens após uma experiência recente com eles, o que

pode aumentar a atenção das pessoas aos padrões morais quando confrontadas com comportamentos questionáveis. Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência do “priming” no julgamento de situações fraudulentas. Para isso, foi realizada uma experiência composta de três partes: (i) identificação do perfil do participante; (ii) apresentação de uma notícia jornalística; (iii) avaliação de doze cenários de fraude contábil e atitudes antiéticas. Na avaliação dos casos, utilizamos uma escala do tipo Likert que variava de zero (0) a cinco (5) relativos à severidade da ação e à punição merecida. A estatística descritiva e o teste Tukey - Honest Significant Difference (HSD) foram usados para analisar os dados coletados. A amostra foi composta por 43 alunos do primeiro e último período do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, localizada na cidade de Mossoró-RN. Os resultados demonstram que não há influência do priming no julgamento ético dos alunos, considerando o conhecimento prévio sobre o assunto e o gênero dos alunos. Por outro lado, foi observado que a magnitude das consequências dos atos contábeis fraudulentos tem um impacto sobre a intenção de agir honestamente ou não e que existe uma relação proporcional entre a severidade atribuída à ação e a punição merecida pelo infrator.

Palavras-chave: fraude contábil; comportamento humano; percepção moral.

1 INTRODUCTION

In recent years, the growth of scandals involving accounting fraud in large corporations has been occupying space in media outlets around the world, such as the famous cases of American companies Tyco, Enron, Xerox, and World.Com; of the European companies Cirio and Parmalat; and in Brazil, the companies Sadia, Pan Americano and Santos Banks (PERERA; FREITAS; IMONIANA, 2014).

This type of behavior is responsible for huge losses, which have consequences,

not only in the economic context but also negative impacts on the whole society (OLIVEIRA; NAVES, 2010). According to data provided by the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2018), an estimated annual loss of around 5% of the company's revenues corresponds to approximately US\$4 trillion. The inappropriate and criminal use of accounting collaborated for this type of practice to occur (LIMA *et al.*, 2017).

As a result, ethical behavior ends up being the subject of discussion in several studies, with the purpose, for example, of verifying the tendency of accounting professionals to denounce questionable acts (LUCENA *et al.*, 2015), the perception of students about ethics in the accounting profession (VASCONCELOS *et al.*, 2018), accountants' perception of the professional code of ethics (MEDEIROS *et al.*, 2018), and even the ethical profile that the academy seeks to provide to undergraduate accounting sciences (ANDRADE; AVELINO; SANTOS, 2018).

However, this decision is not simply the result of moral cognition, being strongly influenced by other internal and external factors (HAIDT, 2001). According to Reynolds (2006), ethical decisions are made by two brain subsystems that act autonomously and cooperatively. Conscience, which uses moral precepts and intentional cognitive processes; and unconsciousness, which uses prototypes of ethical issues to make decisions on an intuitive level.

Thus, based on prospect theory, which allows identifying behavioral differences resulting from biases to which individuals are exposed (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), there is the priming effect, represented by the improvement in the ability to assign terms or objects after a recent experience with them (SQUIRE; KANDEL, 2003). Bargh (2006) emphasizes that the effect generated by priming is related to the influence that previous exposure to certain stimuli causes the individual to respond to a subsequent stimulus without the individual being aware of its existence.

In both Brazilian and international literature, the priming effect is present in

different areas of knowledge, mainly involving human perceptions and behaviors. In accounting, priming can imply evaluations and judgments of unethical conduct (FARJADO; LEÃO, 2014); improvement of auditors' intrinsic motivations when processing and judging information considered complex (KADOUS; ZHOU, 2019); and the insertion of mechanisms that inhibit dishonest behavior (BONFIM; SILVA, 2019).

As a base reference, we have the research by Farjado and Leão (2014) that verified how the activation of priming modifies the moral standards of individuals when evaluating certain everyday situations, making them more strict in terms of severity and the punishment deserved by the offender. Thus, unlike the aforementioned study, this research seeks to analyze the effectiveness of the priming effect in the perception and judgment of fraudulent situations by Accounting Sciences students, relating the severity of the infraction and the degree of punishment deserved with other variables that can influence the perception of dishonest actions, such as gender and participants' knowledge of the theme.

In view of the aforementioned facts, the following research question arises: What is the influence of priming in the judgment of fraudulent situations? The present study has the general objective, therefore, to analyze the influence of priming in the judgment of fraudulent situations from the perspective of accounting science students. In order to meet the main objective, the following specific objectives are highlighted: (i) to identify how the priming effect influences the perception of accounting science students in situations involving misconduct, taking into account participants' gender and knowledge; (ii) investigate whether there are significant differences between the responses of students exposed and not exposed to textual stimuli; (iii) analyze the relationship between the severity attributed to the proposed situation and the judgment of the penalty deserved.

The study's relevance is related to the importance of promoting discussions in this area

of research still little explored and encouraging further studies regarding the intrinsic motivation in the ethical decision-making process and how this can help to improve professional judgment during fraud investigation, mainly in the area of accounting sciences, in view of the growth of corporate scandals involving accounting. Additionally, it should be noted that, although this type of professional specialization does not yet exist in Brazil, the accountant in the role of auditor or expert can also detect a fraud or trigger its origin (OLIVEIRA; NAVES, 2010).

For the literature, this study will provide relevant information by stimulating interest in these issues in the academic environment through new discoveries that can contribute to the training of future accounting professionals, given that studies in this area are still incipient in the country. In a practical context, for professionals and organizations, it is expected to encourage the development of procedures and methods capable of instigating the critical assessment of unethical situations, as well as helping in the identification of accounting fraud and in the management of human behavior.

2 THEORETICAL REFERENCE

2.1 ACCOUNTING FRAUD AND ETHICAL BEHAVIOR

Corporate frauds are frequent actions in the contemporary scenario of organizations and can be practiced both individually and in groups. Personally corrupt behavior usually occurs when individuals benefit at the expense of the organization, whereas at the organizational level, it can manifest when a significant number of members of a company act corruptly to achieve their own benefit or the entity's (PINTO; LEANA; PIL, 2008).

The Association of Certified Fraud Examiners [ACFE] (2018) has sorted the different types of this conduct into three segments: (i) corruption, which occurs when a person obtains some personal advantage as a result of their position or position within

the entity; (ii) misappropriation of assets, characterized as the theft or use of the organization's resources in its own favor; (iii) and fraudulent financial statements, understood as intentional misstatements, concealment of facts or disclosures of financial statements with the aim of deceiving their users (WELLS, 2008).

Of all crimes against property, accounting frauds are the ones that bring the greatest losses to companies since, according to ACFE's annual report (2018), fraud in financial statements, despite comprising only 10% of corporate fraud worldwide, were responsible for an average loss of US\$800.000, therefore, well above the average of cases related to corruption and misappropriation of assets, which ranges from US\$100 to US\$250.000, and represented, respectively, 38% and 89% of the cases.

It is worth noting that frauds have several impacts on companies, such as loss of resources, high costs of repairing damages, as well as compromising their image. According to Kamarudin, Ismail, and Mustapha (2012), in addition to the financial loss, corporate fraud can, in the long run, affect the reputation of an organization, hampering its relationship with suppliers, creditors, employees and even negatively interfering with the value of the brand.

In accounting, fraud is limited to the patrimonial field and applies to deliberate acts of omission or manipulation of transactions and operations and adulteration of documents, records, reports, and accounting transactions, Conselho Federal de Contabilidade [CFC]¹ (2003). According to Oliveira and Naves (2010), among the methods used are the manipulation of expenses through makeup in the accounting books; revenue inflation through expense management, and even the falsification of contracts, records, or other documents. Thus, the choice of means used in accounting fraud depends on which goals the fraudsters intend to achieve (GOUVÊA; AVANÇO, 2006).

Given the repercussion of this type of scandal, the accounting profession has become the target of charges by society, which expects

reliable information about the company's financial situation (OLIVEIRA; NAVES, 2010). Under this rationale, ethical commitment becomes essential because this financial information is used in the decision-making process, thus contributing to the maintenance of the organization's financial health and social welfare (CRISTINA; FLORINA, 2008).

According to Mazar, Amir, and Ariely (2008), the decision to act or not to act ethically is based on the internal value system. Such a system works as an internal reference against which an individual compares his behavior, exercising control over his way of behaving and influencing his ethical self-concept, *i.e.*, the way individuals see and perceive themselves. Thus, people have a self-image about their honesty and can commit dishonest attitudes without feeling like a criminal, as long as they do not exceed the threshold of this ethical self-concept.

Anand, Ashforth, and Joshi (2004) point out that involvement in corrupt acts can be partially explained by mental rationalization strategies, which allow individuals to see their actions as justifiable. This process can be defined as a human ability that allows a person to benefit from cheating and still sees themselves as a good person (ARIELY, 2012). It is, therefore, easier to explain minor ethical deviations as opposed to serious violations.

The origin of unethical aspects in behaviors previously considered ethical must be attributed to a series of small infractions that gradually increased (WELSH *et al.*, 2015). In this way, committing slight indiscretions over time may gradually lead people to commit larger dishonest acts, which they would have previously considered impermissible. Gino and Bazerman (2009) emphasize that people tend to accept other people's fraudulent behavior when there is a progressive moral deterioration rather than a sudden change.

2.2 PRIMING EFFECT

Research on priming originated with Hebb's work (1949), in which the importance of

¹ Federal Accounting Council

internal mental representations for human learning was studied. Such representations can be activated by both internal and external sources of stimuli and remain electrically active in the neurons of exposed individuals. During the process, neuronal cells assume a certain composition in the function of a stimulus received, based on some information captured by the senses or simply by the activation of memory in the function of the occurrence of a thought.

According to Bargh (2006), for the effect generated by priming to occur, it is necessary to demand two requirements. Firstly, the existence of a mental representation triggered by some incentive, whatever it may be, and secondly, the fact that the individual is not aware of the influence that is being suffered in its subsequent processing.

Therefore, decision-making is performed by cognitive directions, characterized by a dual model of processing, intuitive and reflexive. This implies that, during the process, the individual is influenced by internal and external, conscious and unconscious stimuli. For this reason, mere exposure to a certain concept can affect the subsequent reactions of a person, according to how it is interpreted, creating a perspective on their behavior (BARGH, 2006).

As a way to expand attention to the moral standards of individuals, there is 'priming' that consists of the activation of knowledge after exposure to a stimulus (ALTHAUS; KIM, 2006). Priming is considered a type of implicit memory of antecedent events on subsequent performance, *i.e.*, an improvement in the ability to detect or identify items after a recent experience with them (DE SALLES; JOU; STEIN, 2007).

According to Borine (2007), priming refers to a way of preparing the subject through preliminary exposure to a certain stimulus, such as an image, sounds, symbols, and objects, before measuring their performance when operating a certain task. This incentive is a facilitator

or performance bias since it improves development for specific stimuli, either by increasing accuracy or reducing response time (EYSENCK; KEANE, 2007).

In this sense, textual preparation can be used as a tool for reducing dishonest conduct. According to Mazar and Ariely (2006), increasing the self-awareness of individuals about honesty, whether through commandments, which can help them remember or by the commitment made by signing a code of honor, can be a powerful and sufficient tool to reduce dishonesty in companies.

2.3 STUDIES RELATED TO THE TOPIC

In the Brazilian academic community, discussions on the influence of internal factors in the judgment of questionable acts regarding the accounting environment and the ethical decision-making process are still little explored, despite the accounting professional being one of the most exposed to scandals related to this subject. According to Shtudiner and Klein (2020), accountants have the responsibility of serving the interests of the company and shareholders and, at the same time, serving the public interest against fraud and other illegalities.

In this sense, Farjado and Leão (2014) developed two experiments proposing to explore the process by which priming could activate individuals' moral standards, modifying the way they would evaluate certain daily situations. The results revealed the effectiveness of the priming effect when evaluating dishonest attitudes as more serious and those who commit them as deserving of more severe punishments.

Silva, Freire, and Silva (2016) studied the ethical positioning of Accounting Science course students when faced with a fraudulent act. The results of the survey indicated that most students identified the moral issue involved in the scenarios presented and that their positioning is focused on teleological

ethics, in which they consider the consequence of such an act to subsequently agree or not with the behavior of agents.

Bonfim and Silva (2019) conducted an experiment with 204 participants to find out how the insertion of control mechanisms, such as auditing and professional technical standards, would influence individual and group dishonest behavior. Their findings revealed that auditing and reading the Accountant's Code of Professional Ethics made participants less dishonest than when they were not subject to any type of control mechanism.

In the international context, research is more developed. Welsh and Ordóñez (2014) explored the extent to which the subconscious mind could influence internal psychological processes by activating moral patterns. Results showed that the ethical subconscious process and unethical priming activate participants' moral patterns, thereby increasing ethical categorization and reducing unethical behaviors, even when participants were not being monitored or when given high-performance goals.

Kadous and Zhou (2019) experimentally tested whether priming would highlight auditors' intrinsic motivation, improving the processing of specific information and, consequently, the quality of judgments in complex audit tasks. Research findings demonstrated that auditors exposed to priming attend to a broader set of information, process information more thoroughly, and request additional evidence that is more relevant.

In his study, Oboh (2019) examined the influence of personal variables and moral intensity on specific processes, namely, ethical recognition, ethical judgment, and ethical intention, involved in the ethical decision-making of accounting professionals. Results suggested that age, economic status, education, moral idealism and relativism, the magnitude of consequence, and social consensus are significant determinants of the ethical decision-making process in accounting professionals.

In addition to cognitive drivers,

the relevance of individual factors in the decision-making process is observed. Silva, Freire, and Silva (2016) verified that the female gender tends to have a greater ethical inclination. Grosch and Rau (2017) observed that women exhibit higher social values and, therefore, their behavior is generally more honest than men. Feil, Diehl and Schuck (2017) found the existence of more ethical attitudes in female students and the fact that having taken the subject of Professional Ethics and Legislation had an impact on the ethical conduct of future professionals.

Given the research developed, there is a need to analyze the effectiveness of the priming effect in the evaluation and judgment of dishonest actions with students in the Accounting Science course. To this end, social factors are taken into consideration, given the importance of professional ethics and the fight against fraud, especially in the area of Accounting Sciences, due to the growing number of cases of fraud involving accounting. Furthermore, according to NBC PG 01², which deals with the Accountant's Professional Code of Ethics, the accountant must exercise the profession with zeal, diligence, honesty, and technical capacity.

3 METHODOLOGICAL PROCEDURES

In analyzing the influence of the priming effect in the judgment of fraudulent situations from the standpoint of Accounting Science students, this research can be considered an exploratory study since it seeks the deepening of a theme still little discussed in Brazilian academia, which is accounting fraud. As much as the problem's approach is concerned, its quantitative nature stands out given the fact

² Brazilian Accounting Standard

that statistical instruments such as the average, standard deviation, and level of significance were employed to translate the information obtained into numbers.

As for the procedures adopted, it consists of an experimental study based on the work of Farjado and Leão (2014), in which a part of the sample, chosen at random, was subjected to priming through textual pre-activation (Test Group - TG), while the other part of the sample did not receive any type of stimulus (Control Group - CG).

The experiment was carried out in January 2020 at the Federal Rural University of the Semi-Arid Region (UFERSA), located in the municipality of Mossoró – RN. The sample consisted of 45 students from the Accounting Sciences course who were attending the first and last periods of the undergraduate course. Of this total, two had their answers discarded because they were incomplete and/or incorrectly filled out. The intention of the sample selection is based on the fact that part of the individuals will have attended the disciplines of ethics of the accounting professional, audit, and accounting expertise. Thus, it will be possible to compare how the priming effect acts in individuals with different levels of knowledge.

For data collection, a questionnaire was applied, whose questions related to fraud were addressed in the format of multiple cases. This questionnaire was divided into three blocks, first addressing questions inherent to the respondent's profile regarding gender, age, period of the course, knowledge about accounting fraud, and in which disciplines, as well as the field of professional activity.

In the second block, the test group was offered recent news about the involvement of the company General Electric (GE) in accounting fraud scandals, containing expressions that refer to “losses”, “accounting fraud”, “insolvency” and “financial pyramid”. For the control group, the news was offered about the failure rate in the sufficiency exam of the Federal Accounting Council, that is, a neutral text, without any involvement with the

theme addressed in this research.

Subsequently, participants were asked to judge some simple statements related to the base text but required a certain degree of reflection by the respondent. The objective of this procedure was to verify the level of comprehension of the participants and at the same time to reinforce the effect generated by priming in the test group through a more attentive reading. Finally, twelve scenarios were proposed containing accounting fraud and ethical deviations of the accounting professional, based on famous cases reported by the media. For the evaluation, a Likert-type scale was used, and each case was assigned a numerical value from zero (0) to five (5) corresponding to the severity of the action, in which (0) was irrelevant and (5) very severe; and the type of punishment that such an attitude deserved, being (0) mild and (5) very severe.

Thus, the activation of the effect generated by priming occurs through the mental representation of expressions that refer to situations of fraud and dishonest conduct contained in the text. Therefore, participants of the experiment exposed to textual encouragement (TG) are expected to be influenced in their cognitive processing, making them more rigorous in their evaluation than the group of students who did not receive any kind of previous stimulus.

For the analysis of the collected data, descriptive statistics and the Tukey test – Honest Significant Difference (HSD) of multiple comparisons of means were used in order to achieve the objective of this work it was necessary to compare the responses of the different participating groups (Test and Control) and to identify those who presented significant differences in mean responses.

4 RESULTS ANALYSIS

4.1 RESPONDENTS PROFILE

From the sample selection, it is possible to observe that 26 students are male, corresponding to a percentage of 60.4%, of

these 11 belong to the Test Group and the remaining 15 belong to the Control Group. The female sex is represented by 17 responses, totaling a percentage of 39.6%, with 11 belonging to the Test Group and the remaining 6 belonging to the Control Group.

As for the period of the course, 27 responses were obtained from the students attending the first period, representing 62.8% of the total, 14 of which were related to the Test Group and the other 13 to the Control Group. Due to the low number of students in the last period of the course, only 16 responses were obtained from the ninth period, totaling a percentage of 37.2%, of which half belong to the Test Group and another half to the Control Group.

Regarding the students' age group, it was observed that the predominance of students was between 20 and 24 years, thus corresponding to 46.5% of the respondents. On the other hand, students aged up to 19 years are the minority, that is, only 11.7%, followed by those aged over 30 years, with 13.9%. A fact that can be explained as a result of most of the sample selection is concentrated in the first period of the course, where the majority of students are younger, as summarized in Table 1.

Table 1 - Participants profile

Characteristic	Test Group	%	Group Control	%	TOTAL	%
Gender	22	51.2%	21	48.8%	43	100%
Male	11	25.6%	15	34.8%	26	60.4%
Female	11	25.6%	6	14.0%	17	39.6%
Period	22	51.2%	21	48.8%	43	100%
1°	14	32.6%	13	30.2%	27	62.8%
9°	8	18.6%	8	18.6%	16	37.2%
Age group	22	51.2%	21	48.8%	43	100%
up to 19	3	7.0%	2	4.7%	5	11.7%
20 to 24	9	20.9%	11	25.6%	20	46.5%
25 to 29	5	11.6%	7	16.3%	12	27.9%
above 30	5	11.6%	1	2.3%	6	13.9%

Source: survey data.

Unlike the baseline reference, it also sought to identify whether students had already acquired any knowledge about the theme "fraud" in the classroom and in which discipline this content was approached. Table 2 summarizes this information, detailing its representativeness in the sample.

Table 2 - Knowledge about fraud

During the accounting course did you acquire knowledge about fraud?	Subjects							
	Audit I and II.	%	Audit I and II, Expertise and Ethics.	%	Others	%	Total	%
Yes	7	16.3%	9	20.9%	2	4.7%	18	41.9%
No	-	-	-	-	-	-	25	58.1%
Total							43	100%

Source: survey data.

The findings show that 58.1% of the students did not acquire any knowledge about the subject, being these students beginners in the course. On the other hand, 41.9% said they had already discussed the subject during the undergraduate course, especially students from the last period who had already attended the courses Audit I and II, Accounting Expertise and Ethics of the Accounting Professional (20.9%), and only two students from the first period of the course said they had discussed these subjects in the subjects of Introductory Accounting and Tax Accounting.

It can be observed that, as students advance in the Accounting Sciences course, the theme 'fraud' is gradually discussed in the classroom, gaining greater emphasis in the last periods of the undergraduate course, when it is assumed that students can attend the disciplines of audit and accounting expertise. On the other hand, results indicate the need for a subject as recurrent in organizations as accounting fraud to be further explored during undergraduate education since such a subject is addressed only in specific disciplines.

When asked whether they perform any paid or unpaid activity, 51.16% of the students answered no. Of the 48.84% of students who confirmed exercising some activity, only 13.95% said they worked in the accounting area, and the activities developed by them were focused on the personal, tax, accounting, and research sectors.

It is verified, therefore, that students' knowledge about accounting fraud is provided by the university since most participants of the experiment do not have practical experiences related to the accounting area, especially concerning the activities of Audit and Accounting Expertise. Thus, educational entities must bring real cases to be discussed in the academic context to reduce the distance between teaching and practice.

4.2 THE PRIMING EFFECT ON THE JUDGMENT OF FRAUDULENT SITUATIONS

4.2.1 Priming in relation to respondents' knowledge

In order to identify the priming effect in the judgment of questionable attitudes taking into account participants' prior knowledge about the treated theme, the groups were segregated according to the period of the course (first period or ninth period) and in relation to the type of questionnaire received, with textual incentive (TG) or without a textual incentive (CG), as shown in Table 3.

Table 3 - Averages of the responses of the groups in relation to knowledge on the subject

Scenarios	Severity						Punishment					
	1st period			9th period			1st period			9th period		
	Average		Sig									
	CG	TG		CG	TG		CG	TG		CG	TG	
I. Use variable costing method in the calculation of the costs of the products, knowing that this is not accepted in Brazil.	4.3	3.7	0.4	3.3	3.5	0.9	3.6	3.3	0.9	2.5	3	0.8
II Recognize revenues from contracts not yet executed, aiming to inflate profit.	4.3	4.1	0.8	4.5	4.6	0.9	4.2	3.8	0.7	4.3	4.7	0.9
III. Evidence of non-existent assets, such as alleged deposits in international banks.	3.8	4	0.9	5	4.6	0.9	3.9	3.8	0.9	5	4.6	0.3

IV. Frequently change the format of financial reports, aiming to hide irregularities and make comparability difficult	4.3	4.5	0.8	4.2	4.8	0.5	4.2	4.5	0.9	4.2	4.8	0.9
V. Recognize expenses without the necessary supporting documents.	3.5	3.8	0.9	3.8	4.2	0.9	3.3	3.6	0.9	3.8	4	0.6
VI. Practice aggressive pricing in order to inflate revenue.	3.2	3.7	0.7	2.3	3.6	0.7	3	3.7	0.6	2.5	3.6	0.8
VII. Pretend not to see minor fraud in a financial report in order to avoid further work.	4	4.2	0.9	4.5	5	0.8	4.4	4.3	0.9	4.5	4.7	0.9
VII. Issue an accounting report with relevant distortions about the company's financial position in order to assist it in raising loans.	4	4.2	0.9	4.6	4.5	0.9	3.2	4.2	0.1	4.3	4.5	0.9
IX. Failure to correct an error in the launch of an event that causes only qualitative distortions.	2.7	2.6	0.9	3.1	3.5	0.9	2.5	2.5	1	3.2	3.2	0.7
X. Take advantage of one's position to subtract cash from the company.	3.8	4	0.9	4.5	4.6	0.9	3.5	4.2	0.5	4.5	4.6	0.6
XI. Make an investment that favors someone personally	4	4	1	4.3	4.6	0.9	3.9	4.0	0.9	4.5	4.6	0.9
XII. Receive bribes to certify that fraudulent accounting reports are free from material misstatement.	4	4.7	0.1	5	4.7	0.9	4.6	4.9	0.4	5	4.8	0.6

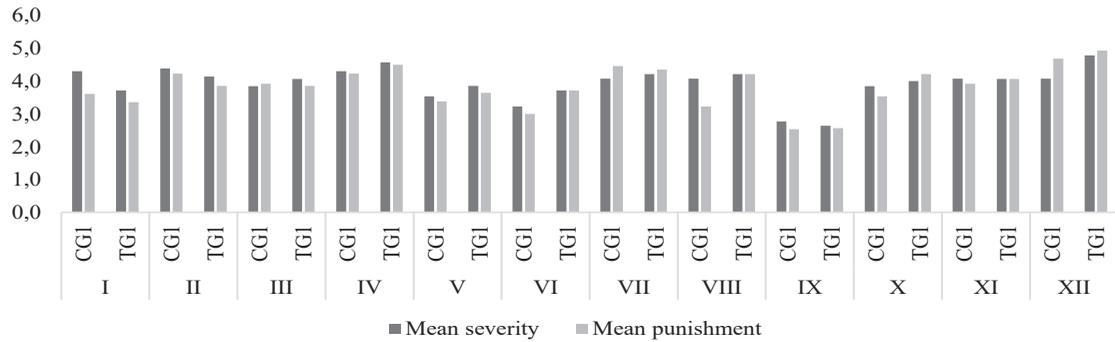
Source: survey data.

Analyzing the responses for each of the proposed scenarios, it is noteworthy that in relation to the severity of the situation, the TG of the first semester and the ninth semester of the course had higher mean responses compared to their peers in the CG in eight (III, IV, V, VI, VII, VIII, X, and XII) and nine (I, II, IV, V, VI, VII, IX, X, and XI) proposed scenarios, respectively. As for the punishment deserved for the one who commits such an attitude, again, the highest means are manifested by the TG of the first semester in seven scenarios and the TG of the ninth semester in ten of the twelve situations presented. It means the students who received the priming were more severe in their assessments.

In this sense, intrinsic motivation seems to contribute to improving the processing of specific information, consequently resulting in the quality of judgments (KADOUS; ZHOU, 2019). Similar to the findings of previous works (BONFIM; SILVA, 2019; FARJADO; LEÃO, 2014; WELSH; ORDÓÑEZ, 2014), where the results reveal that moral reminders tend to reduce the dishonesty of individuals, influencing their judgment, since the individuals who received the textual incentive judged as more serious the questionable and punishable acts.

Analyzing Graph 1, it is possible to see that in six scenarios (IV, V, VI, VIII, X, and XII), the TG of the first semester assigned higher scores for both severity and punishment since the most stringent punishments were attributed to the most severe faults. In a similar experiment, Farjado and Leão (2014) verified the existence of a positive correlation between the severity of the situation and the punishment given to the one who commits them.

Graph 1 – Mean severity x punishment of the first semester



CG1 – First Semester Control Group

TG1 – First Semester Test Group

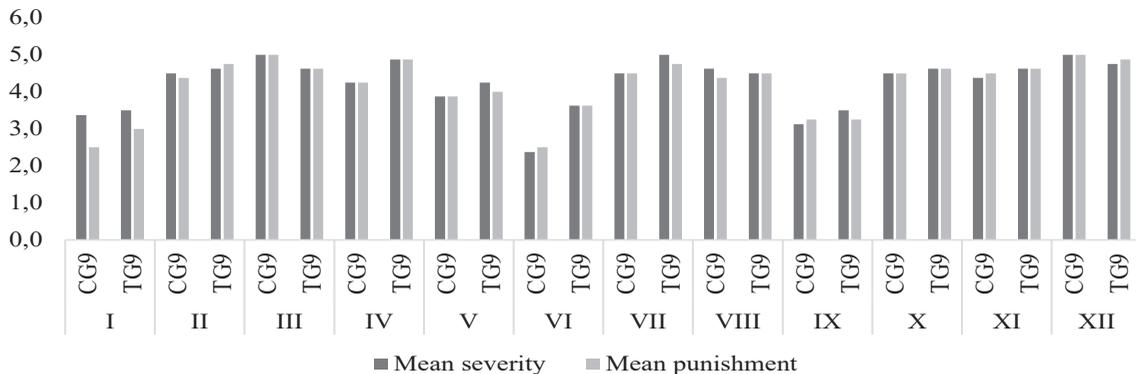
Source: prepared by the authors. Research data.

Also, when analyzing Graph 1, it should be noted that the participants attributed higher scores, both with regard to the severity of the act and the punishment deserved, to case XII, which addresses the receipt of bribes to confirm that fraudulent accounting reports are free from relevant distortions. The lowest score was assigned to case IX, revealing that students are more lenient when it comes only to distortions in the qualitative aspect of accounting information. Therefore, the data suggest that the magnitude of the consequences of dishonest accounting acts affects the dimensions of students’ moral intensity (OBOH, 2019).

These results indicate that unethical behavior is judged with greater severity when it exposes an illegal act than a violation of professional standards (SHTUDINER; KLEIN, 2020). According to Mazar, Amir, and Ariely (2008), individuals are more often willing to commit mild indiscretions that can be easily justified than more severe ethical violations that may harm their moral self-concept.

Graph 2 shows that in eight scenarios (I, II, IV, V, VI, VII, IX, and XI), the TG of the ninth semester attributed both the highest severity and the punishment to the offenders. Compared with the first semester, it is noticed that at the end of the course, these two variables (severity and understanding) are more restricted as the number of controlled scenarios is greater.

Graph 2 – Mean severity x punishment of the ninth semester



CG9 – First Semester Control Group

TG9 – First Semester Test Group

Source: prepared by the authors. Research data.

Both Table 3 and Graph 2 show that of the participants exposed to priming, the graduating students, who claimed to have discussed the topic in the classroom, obtained higher scores than the beginning students in the course in nine of the twelve scenarios, thus demonstrating alignment with Feil, Diehl and Schuck (2017) when they observed that the technical knowledge related to the theme has an impact on the ethical behavior of individuals.

To Oboh (2019), an individual's moral intensity can vary substantially, with some issues reaching high levels and others reaching low levels. These findings confirm the significant and positive relationship between consequence severity and recognition, judgment, and ethical intention. Similarly, the results of Silva, Freire and Silva (2016), suggested a behavior more geared toward teleological ethics, where the intention to act is influenced by the consequence of the act. According to the authors, there is an inverse relationship between the severity of the act and unethical intention, that is, the greater the severity of the act, the lower the intention to act dishonestly.

However, contrary to the initial proposition, none of the scenarios presented statistical significance regarding differences in the averages of responses between the participant groups. A possible explanation for the common judgment of the individuals surveyed is that the corruption that leads to the practice of fraudulent acts may be derived both from individuals themselves and from organizations, and because they are inserted in the same social context, they may have the same perception about what illegal manipulative acts are (PINTO; LEANA; PIL, 2008).

Hence, it is worth mentioning that as they are in the same social context as the university, these students have a similar view about dishonesty in the accounting aspect. As they do not have practical experience since most do not exercise paid activity in the area, they may not have practiced or had the opportunity to practice such an act, maintaining their moral self-concept to the same degree.

Moreover, fraudulent behavior can be rationalized when committed (ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2004) and influenced by the self-concept that people have about their honesty, which serves as a limit for individuals to be able to commit dishonest acts without feeling like a criminal (ARIELY, 2012; MAZAR; AMIR; ARIELY, 2008; MAZAR; ARIELY, 2006). Thus, even if the dishonest act offers high benefits to the individual, low risk of being discovered, and relatively weak punishments, the individual may still choose not to adopt a totally unethical stance, just so as not to negatively update their moral self-concept. Thus, it is believed that they have not committed or had the opportunity to commit such an action, holding themselves to the same moral standard.

4.2.2 Priming in relation to the respondents' gender

For the purpose of identifying the influence of priming on the judgment of questionable attitudes taking into account the gender of the participants, the groups were segregated according to their gender, male or female, and the type of questionnaire received, with the textual incentive (TG) or without the textual incentive (CG), as shown in Table 4.

Table 4 - Averages of the group responses in relation to the gender of the respondent

Scenarios	Gravity						Punishment					
	Male			Female			Male			Female		
	Averages		Sig	Averages		Sig	Averages		Sig	Averages		Sig
	CG	TG		CG	TG		CG	TG		CG	TG	
I. Using the variable costing method in determining product costs, knowing that this is not accepted in Brazil.	4.1	3.5	0.4	3.5	3.7	0.5	3.4	2.9	0.4	2.5	3.5	0.6
II. Recognizing revenues from contracts not yet executed, aiming to inflate profit.	4.6	4	0.2	4	4.6	0.3	4.4	3.5	0.3	3.8	4.8	0.4
III. Evidencing of non-existent assets, such as alleged deposits in international banks.	4.2	3.8	0.4	4.3	4.7	0.5	4.2	3.3	0.4	4.5	4.9	0.5
IV. Frequently changing the format of financial reports, aiming at hiding irregularities and making comparability difficult.	4.5	4.5	0.3	3.6	4.8	0.4	4.5	4.5	0.3	3.5	4.7	0.4
V. Acknowledging expenses without the proper supporting documents.	3.6	3.3	0.4	3.8	4.6	0.5	3.6	3	0.51	3.5	4.5	0.6
VI. Aggressive pricing with the goal of inflating revenue.	2.7	3.0	0.4	3.3	4.2	0.6	2.7	3.0	0.5	3	4.2	0.7
VII. Pretending not to see small frauds in a financial report in order to avoid more work.	4.6	4.1	0.4	3.3	4.8	0.5	4.6	4.0	0.3	4	4.9	0.4
VIII. Issuing an accounting report with relevant distortions about the company's equity situation in order to assist the company in raising loans.	4,4	4,3	0,3	3,8	4,2	0,4	4	4,3	0,4	2,8	4,2	0,5
IX. Not correcting an error in an event posting that causes only qualitative distortions.	3,4	2,4	0,5	1,5	3,4	0,6	3,0	2,5	0,6	2,1	3,0	0,7
X. Taking advantage of one's position to subtract money from the company.	4,4	4	0,4	3,3	4,4	0,5	4,3	4,1	0,4	2,8	4,5	0,6
XI. Making an investment that favors you personally.	4,4	4	0,4	3,5	4,5	0,5	4,3	4,0	0,4	3,6	4,4	0,5
XII. Receiving a bribe to attest that fraudulent accounting reports are free of material misstatements.	4,5	4,6	0,3	4,1	4,9	0,4	4,7	4,9	0,1	5	4,9	0,2

Source: research data.

By analyzing the mean scores attributed to the severity of the action, it is observed that the male CG obtained higher means in nine scenarios (I, II, III, V, VII, VIII, IX, X, and XI) against only three of their respective TG. When female students' responses were verified, the TG attributed the highest means in all scenarios. As for the punishment, the CG of male students assigned higher means in eight scenarios (I, II, III, V, VII, IX, X, and XI) against only four of their TG. In the female participants, the TG presented the highest means in eleven (except for the XII) of the twelve proposed scenarios.

Analyzing the difference between genders the experiment showed statistical significance in terms of severity in only two scenarios. Case VII refers to pretending not to see small frauds in a financial report in order to avoid further work (0.552), and case IX, deals with failing to correct errors in the launch of an event that causes only qualitative distortions (0.693). Concerning the punishment, it also showed statistical significance in only two scenarios, case VIII, related to issuing an accounting report with relevant distortions about the company's financial situation in order to assist it in raising money through loans (0.536) and case X, that talks about taking advantage of one's position to subtract cash from the company (0.611).

It can be observed that, regarding severity, statistical difference was presented in the scenarios where individuals demonstrated low relevance. As for punishment, statistical difference was observed in the scenarios where the action would harm others. For Grosch and Rau (2017), the effect of gender on fraudulent behavior is mediated by that of the individual's social value, as people who are more pro-social face higher psychological costs when their immoral act has negative consequences for others. Their study shows that, on average, women exhibit high social value, which translates into more ethical behavior than men's behavior.

In the other cases, no statistical significance was demonstrated in the difference

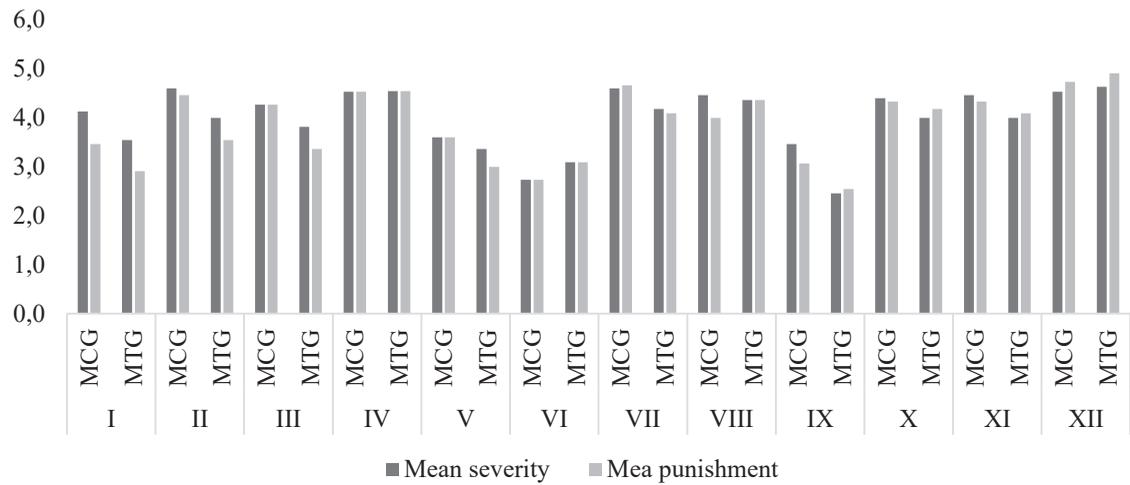
of the means of the answers between the analyzed groups. At this point, the findings corroborate Oboh (2019) in concluding that gender has no influence in ethical decision-making and opposes the results of Silva, Freire, and Silva (2016) in stating that the female gender tends to be more ethically inclined and the results of Feil, Diehl, and Schuck (2017) who observed the existence of more ethical attitudes by female students.

A possible justification for this relationship is that people are more accepting of unethical conduct when it develops gradually over time and not abruptly (GINO; BAZERMAN, 2009). Thus, the way the scenarios were presented in the experiment may have impacted the student's decision not to agree with the fraud situations presented.

Another possible explanation for these results is the use of different texts in the experiment, which may have created the demand effect. Thus, because the base text visibly refers to a situation of accounting fraud, the textual incentive may have been too evident and provoked the activation of the conscious process of choosing answers with high ethical standards, making the participants feel the need to consciously evaluate the scenarios more strictly (FARJADO; LEÃO, 2014).

Despite the absence of statistical significance, Graph 3 shows that male individuals aligned punishment with severity in the CG as, of the nine scenarios in which they attributed greater severity than the TG, eight of them (I, II, III, V, VII, IX, X, and XI) were also the ones who received the severest punishments for offenders.

Graph 3 – Mean severity x punishment of the male gender



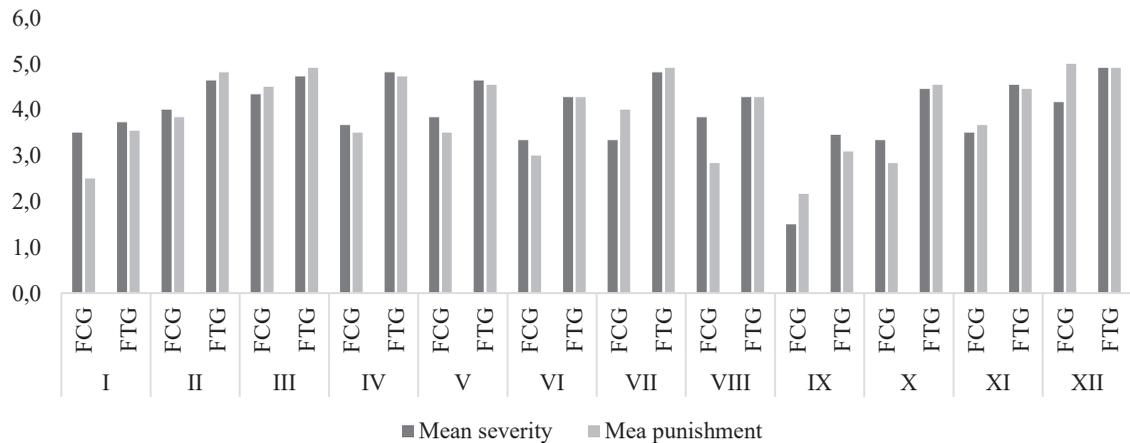
MCG – Male Control Group

MTG – Male Test Group

Source: prepared by the authors. Research data.

Graph 4 shows that female individuals also aligned punishment with severity. However, unlike males, the TG presented this greater alignment when compared to the CG. Eleven of all the scenarios showed consistency between the two variables (except XII).

Graph 4 – Mean severity x punishment of the female gender



FCG – Female Control Group

FTG - Female Test Group

Source: prepared by the authors. Research data

Analyzing the severity and punishment of the two genders, one realizes that the assignments of scores between the two variables were aligned, differing only in relation to the predominance of CG and TG for males and females, respectively.

It is noticeable that without the textual incentive, males tend to be more rigorous in their

judgment since when comparing the answers from the CG alone, it can be seen that, both in relation to severity and punishment, males attributed higher averages. On the other hand, it is noteworthy that when exposed to priming, that is, in the TG, females stand out with the highest averages in all twelve situations presented.

Thus, although no statistical significance was found in general, the findings suggest that female individuals have greater sensitivity to the effect caused by priming since, when exposed to a textual preparation, they tend to consider with greater severity questionable behaviors and are susceptible to more stringent punishments compared to the assessment of the opposite sex.

Given all the findings, it is statistically verified that priming does not influence the ethical decision of individuals in order to assess fraudulent situations more severely and, consequently, be susceptible to greater punishments. Although the TG of the ninth semester and the females expressed higher means, the experiment showed no statistical difference in the responses of the groups to the proposed scenarios, demonstrating no influence of priming in relation to previous knowledge about the topic and the student's gender. On the other hand, it was observed that the magnitude of the consequences of fraudulent accounting acts affects the intention to act honestly or not and that there is a relationship of proportionality between the severity attributed to the action and the punishment deserved by the offender since the greater punishments were attributed to the acts considered more severe.

5 FINAL CONSIDERATIONS

The present research aimed to analyze the influence of the priming effect on the judgment of fraudulent situations from the perspective of Accounting Science students, taking into account the prior knowledge of the subject addressed and the gender of the student. To this end, an experimental study was carried out with 45 students from the first and last

periods of the Accounting Science course at the Federal Rural University of Semi-Arid Region, located in the city of Mossoró-RN, obtaining 43 valid answers.

In general, it can be stated that the participants of this research are sensitive to situations of accounting fraud and ethical-professional deviations since they attributed above-average scores to the seriousness of the situation and considered as very serious the punishments deserved by the offenders. Thus, reinforcing the idea that most students identify the moral issue involved in the scenarios and accept universal moral rules (SILVA; FREIRE; SILVA, 2016).

Taking the work done by Farjado and Leão (2014) as a reference, it was possible to form a new structure with the evaluation of scenarios more focused on the accounting area, containing twelve cases of situations involving accounting fraud and unethical conduct of the professional accountant, extracted from real cases that were disclosed in the national and international media.

However, the results of the research suggest that there is no difference in perception between the groups analyzed in relation to the knowledge of the participants, that is, priming seems to have no influence in the evaluation of fraudulent situations, although the individuals who received textual encouragement in the ninth period judged dishonest conducts as more serious and susceptible to more severe penalties. What can be drawn from these findings is that academia has provided a leveling in the ethical behavior of students.

It was also observed a proportionality relationship between the scores assigned to the seriousness of the situations and the punishment deserved by the offender who commits them since, as a rule, the stricter punishments were assigned to actions considered more serious. Therefore, it can be seen that light penalties or even impunity can lead people to commit certain dishonest attitudes, which implies the need for the application of sanctions as a strategy to inhibit this type of practice from occurring.

Despite the absence of statistical

significance in the difference in perception between the genders of the participants, regardless of whether male or female, they chose not to agree with the reported fraud situations. More specifically, women are more sensitive to exposure to priming, which could be explored in the organizational environment.

In comparison with the reference text, this paper brings advances with the inclusion of personal variables, such as the level of knowledge and gender of the respondents, in the analysis of the priming effect in the judgment of fraudulent situations since such aspects have so far only been evaluated separately.

Thus, the results obtained with the research aim to contribute to the process of combating accounting fraud since it was identified how this type of attitude unfolds over time. They also seek to contribute to the improvement of professional education as to the identification of fraudulent attitudes and the importance that, during the entire academic education, subjects related to this theme are approached in the classroom, with the purpose of keeping the moral self-concept of the students of the Accounting Science course at a high level.

Furthermore, the findings contribute by demonstrating that the moral self-awareness of accounting professionals can be constantly reviewed through continuing education, with the promotion of courses that address this subject. It also reinforces the need for professional education and regulation of professionals specialized in fraud detection in view of the enormous financial losses that such attitudes have caused in organizations.

As limitations of the research, we highlight the restriction of the sample analyzed and the difficulty in controlling the exposure time of the priming. Therefore, it is recommended for future research the opportunity to include a larger number of individuals, extending to accountants to identify the priming effect in relation to professional experience. In addition, other ways in which priming would influence people's judgment can be explored, through

manipulations such as intensity, duration of exposure to the textual incentive, and other forms of priming, such as images and sounds.

REFERENCES

ACFE - ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. **Report to the nations on occupational fraud and abuse**. 2018 Global Fraud Study. [S.l.]: ACFE, 2018.

ALTHAUS, S. L.; KIM, Y. M. Priming Effects in Complex Environments: Reassessing the Impact of News Discourse on Presidential Approval. **Journal of Politics**, v. 68, p. 960-976, Nov. 2006.

ANAND, V.; ASHFORTH, B. E.; JOSHI, M. Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 2, p. 39-53, May 2004.

ANDRADE, H. J. M. de; AVELINO, B. C.; SANTOS, D. Para Além dos Números: a Percepção dos Docentes do Curso de Ciências Contábeis de uma Instituição Pública de Ensino Superior de Minas Gerais Acerca da Ética Profissional. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 10, n. 1, p. 8-25, jan./abr. 2018.

ARIELY, D. **A mais pura verdade sobre a desonestidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

BARGH, J. A. What have we been priming all these years? On the development, mechanisms, and ecology of nonconscious social behavior. **European Journal of Social Psychology**, v. 36, n. 2, p. 243-257, Oct. 2006.

BONFIM, M. P.; SILVA, C. A. T. Inhibitory mechanisms on dishonesty of groups and individuals. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 205-226, May/Aug. 2019.

BORINE, M. S. Consciência, emoção e cognição: o efeito do priming afetivo subliminar em tarefas de atenção. **Ciências & Cognição**, v. 11, p. 67-79, jul. 2007.

- CRISTINA, N.; FLORINA, P. M. Ethics in accounting. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, v. 17, n. 3, p. 1352, 2008.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Norma Brasileira de Contabilidade**. PG (NBC PG) CFC nº 1 de 07.02.2019, Brasília, 2019. Disponível em: encurtador.com.br/cehxE. Acesso em: 10 jan. 2020.
- DE SALLES, J. F.; JOU, G. I.; STEIN, L. M. O paradigma de priming semântico na investigação do processamento de leitura de palavras. **Interação em Psicologia**, v. 11, n. 1, p. 71-80, 2007.
- EYSENCK, M. W.; KEANE, M. T. **Manual de psicologia cognitiva**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FARJADO, B. de A.; LEÃO, G. A. O Efeito Priming na Avaliação de Ações Antiéticas Um Estudo Experimental. **Revista de Administração e Contabilidade**, Rio de Janeiro v. 18, n. 1, p. 59-77, jan./fev. 2014.
- FEIL, A. A.; DIEHL, L.; SCHUCK, R. J. Ética Profissional E Estudantes De Contabilidade: Análise Das Variáveis Intervenientes. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro v. 15, n. 2, p. 259-273, abr./jun. 2017.
- GINO, F.; BAZERMAN, M. H. When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 45, n.4, p. 708-719, Apr. 2009.
- GOUVÊA, P. E.; AVANÇO, L. Ética e fraudes contábeis. **UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina v. 7, n. 1, p. 85-91, mar. 2006.
- GROSCH, K.; RAU, H. A. Gender differences in honesty: The role of social value orientation. **Journal of Economic Psychology**, v. 62, p. 258-267, 2017.
- HAIDT, J. The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment Jonathan. **Psychological Review**, v. 108, n. 4, p. 814-834, 2001.
- KADOUS, K.; ZHOU, Y. How Does Intrinsic Motivation Improve Auditor Judgment in Complex Audit Tasks? **Contemporary Accounting Research**, v. 36, n. 1, p. 108-131, 2019.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk Daniel. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, Mar. 1979.
- KAMARUDIN, K. A.; ISMAIL, W. A.; MUSTAPHA, W. A. H. Aggressive financial reporting and corporate fraud. **Social and Behavioral Sciences**, v. 65, p. 638-643, 2012.
- LIMA, N. M. de *et al.* Fraudes corporativas e a formação fe contadores: Uma análise dos currículos dos dursos de Ciências Contábeis. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 9, n. 1, p. 97-116, jan./jun. 2017.
- LUCENA, E. R. F. da C. V. *et al.* Ética: a tendência de os profissionais contábeis denunciarem atos questionáveis. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 24, p. 3-17, 2015.
- MAZAR, N.; AMIR, O.; ARIELY, D. The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. **Journal of marketing research**, v. 45, n. 6, p. 633-644, Dec. 2008.
- MAZAR, N.; ARIELY, D. Dishonesty in everyday life and its policy implications. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 25, n. 1, p. 117-126, 2006.
- MEDEIROS, B. D. *et al.* Percepção de contadores sobre o código de ética profissional contábil. **Revista de Informação Contábil**, v. 12, n. 1, p. 1-17, jan./mar. 2018.
- OBOH, C. S. Personal and moral intensity determinants of ethical decision-making: A study of accounting professionals in Nigeria. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, v. 9, n. 1, p. 148-180, 2019.

- OLIVEIRA, K. G. de; NAVES, L. F. de L. Fraudes Contábeis: uma abordagem ética, tipológica e suas implicações na sociedade. **Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, v. 1, n. 37, p. 6-11, jan./mar. 2010.
- PERERA, L. C. J.; FREITAS, E. C. de; IMONIANA, J. O. Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 11, n. 23, p. 3-30, maio/ago. 2014.
- PINTO, J.; LEANA, C. R.; PIL, F. K. Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? two types of organization-level corruption. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 685-709, Oct./Dec. 2008.
- REYNOLDS, S. J. A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for study and practice. **Journal of Applied Psychology**, v. 4, n. 91, p. 737-748, 2006.
- SILVA, A. M. C. da; FREIRE, A. P. F.; SILVA, J. D. G. da. Um estudo sobre o posicionamento ético dos estudantes do curso de Ciências Contábeis de duas Universidades Federais Brasileiras ao se depararem com um ato fraudulento. In: SILVA, J. D. G. da (coord.). **Contabilidade Comportamental: conceitos e aplicações**. Natal: Polyprint, 2016. p. 239-256.
- SHTUDINER, Z.; KLEIN, G. Gender, attractiveness, and judgment of impropriety: The case of accountants. **European Journal of Political Economy**, v. 64, p. 101916, Sept. 2020.
- SQUIRE, L. R.; KANDEL, E. R. **Memória: da mente às moléculas**. Porto Alegre: Artmed editora, 2003.
- VASCONCELOS, M. J. M. *et al.* Percepção dos Alunos do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal Fluminense – Campus Volta Redonda, acerca da Ética sob a Ótica Profissional e Acadêmica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 9., 2018, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro: Ad-Cont, 2018.
- WELLS, J. T. **Principles of Fraud Examination**. 2th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, inc., 2008.
- WELSH, D. T. *et al.* The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 1, p. 114-127, Jan. 2015.
- WELSH, D. T.; ORDÓÑEZ, L. D. Conscience without cognition: The effects of subconscious priming on ethical behavior. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 3, p. 723-742, 2014.

ARTIGOS

GESTÃO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA SOJA E MILHO NO ESTADO DO MATO GROSSO (BRASIL)**SOYBEAN AND CORN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN MATO GROSSO STATE (BRAZIL)**

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar as prioridades competitivas que orientam a estratégia e o alinhamento da cadeia de suprimentos de soja e milho no estado do Mato Grosso (Brasil). Para tanto, utilizou como fundamentos temas da teoria das estratégias organizacionais como competitividade, gestão da cadeia de suprimentos e prioridades competitivas. Para assegurar a coerência entre o conjunto das diferentes correntes teóricas, foi utilizada como método uma pesquisa de caráter exploratório, do tipo qualitativa, com 12 gestores relacionados à cadeia de suprimentos. Para a coleta dos dados, foi utilizada a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado. O tratamento dos dados se deu pela análise de conteúdo, com suporte do software Nvivo 11.0, cujos resultados revelaram que a qualidade, o custo, a inovação e tecnologia, o crédito de custeio e a confiabilidade foram as prioridades competitivas mais utilizadas para o alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos de soja e milho no estado do Mato Grosso (Brasil). Diante desses resultados, pôde-se evidenciar o alinhamento dessas prioridades entre os agentes da cadeia. No entanto, foram detectados pontos de conflitos e contradições que podem ser mitigados com a gestão da cadeia de suprimentos. Ainda, o estudo contribuiu para a sedimentação das prioridades competitivas como instrumento eficaz para gestão estratégica das cadeias de suprimentos da soja e milho. O estudo apresentou evidências empíricas de pontos de alinhamento e desalinhamento, entre os agentes envolvidos na produção de grãos.

Palavras-chave: agronegócio; prioridades competitivas; cadeia de suprimentos; soja e milho; Mato Grosso.

ABSTRACT

This study aimed to identify the competitive priorities that guide

Vergilio Prado Sogabe
vergiliops@gmail.com

Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá - MT - BR.

Roberto Giro Moori
roberto.moori@mackenzie.br

Doutor em Engenharia da Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Departamento de Engenharia da Produção, São Paulo, SP. Professor do Programa de Pós-Graduação “Strito Sensu” em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo - SP - BR.

Roberto Ramos de Moraes
1125656@mackenzie.br

Mestre em Engenharia de Produção, doutorando em administração de empresas. Professor na Universidade Presbiteriana Mackenzie e na Faculdade de Tecnologia do Centro Paula Souza. São Paulo - SP - BR.

the strategy and alignment of the soybean and corn supply chain in Mato Grosso State (Brazil). To do so, it used themes from the theory of organizational strategies as competitiveness, supply chain management, and competing priorities. To ensure coherence between the set of different theoretical currents, qualitative exploratory research was used as the method, with 12 managers related to the soybean and corn supply chain. For data collection, an in-depth interview with a semi-structured script was used. The data were processed through content analysis, supported by the Nvivo 11.0 software, which results revealed that quality, cost, innovation, technology, costing credit, and reliability were the most used competitive priorities for the strategic alignment of the soybean and corn supply chain in Mato Grosso State (Brazil). Given these results, it was possible to evidence the alignment of these priorities among the agents in the chain. However, points of conflicts and contradictions were detected, which can be mitigated with supply chain management. Furthermore, the study contributed to the consolidation of competitive priorities as an effective instrument for the strategic management of the soybean and corn supply chain. The study presented empirical evidence of alignment and misalignment points among the agents involved in grain production.

Keywords: agribusiness; competitive priorities; supply chain management; soybean and corn; Mato Grosso State.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, a agroindústria brasileira, em particular, as cadeias da soja e do milho, desenvolveu-se, tornando-se uma das mais competitivas do mundo. Isso se deu, entre outros motivos, pela abertura de novas fronteiras agrícolas no Centro-Oeste, o que foi possível com o desenvolvimento de novas variedades de cultivares de soja e milho, adaptadas ao clima e solo da região.

O Brasil é o segundo maior produtor

mundial de soja e o terceiro de milho (USDA, 2017). Nesse contexto, o estado de Mato Grosso – MT se destaca como o maior produtor brasileiro, respondendo por 25% da produção brasileira de grãos (2016/2017), e as culturas de soja e milho respondem, por sua vez, respectivamente, por 9% e 2% da produção mundial (CONAB, 2017; IMEA, 2013).

Produtos como a soja e o milho são culturas de grande impacto para o cenário econômico do país, em razão da importância para as exportações e as regiões produtoras. As estratégias de comercialização dos produtos apresentam algumas características econômicas, comparativamente aos setores industrial e comercial, como a dependência de fatores climáticos, o tempo que os produtos agrícolas permanecem no campo sem apresentar retorno ao investimento realizado, perecibilidade do produto e da volatilidade a respeito dos preços de vendas. Nesse sentido, os mercados futuros de *commodities* agrícolas são uma forma de propiciar um certo “seguro”, em meio a tanto risco para o produtor rural. No mercado futuro, os produtos são transacionados contratos de produtos agropecuários com preço determinado para uma data futura (MARQUES, 2000; BARBOSA *et al.*, 2022).

O aumento da competitividade tem direcionado esforços para definir e aprimorar a sua capacidade competitiva. Em primeira instância, demanda a definição das prioridades competitivas que servem como balizadores das estratégias de produção, suprimentos, distribuição, comercialização e alinhamento ao longo da cadeia produtiva (CHI; KILDUFF; GARGEYA, 2009).

Entre os diversos desafios enfrentados pela cadeia agroindustrial, é a gestão da cadeia de suprimentos, influenciados pela competitividade nacional e internacional que precisa adaptar-se e responder, rapidamente, as mudanças no mercado e no ambiente das organizações (BATALHA, 2013; NEVES; ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2015). A agroindústria brasileira é intensiva no uso de tecnologias e inovações, principalmente,

relacionadas às variedades de sementes, manejo produtivo, bioinsumos (*tecnologias de origem vegetal, animal ou microbiana destinados à cadeia de suprimentos agrícolas*), e de adjuvantes para melhorar o uso de defensivos agrícolas (PAKULSKI *et al.*, 2022) têm sido fatores direcionadores da competitividade da agroindústria. Nesse sentido, identifica-se a necessidade de foco estratégico nas relações e na cooperação na cadeia de suprimentos apontado como necessário para implementar um sistema desse tipo em toda agroindústria global (NEVES, 2015; STORER *et al.*, 2014).

O conceito de cadeia de suprimentos é aplicado para a construção e o desenvolvimento do sistema agroindustrial com impactos positivos na região onde a cadeia está localizada (NEVES; ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2015). Este estudo adota uma perspectiva por meio da propriedade rural, a fazenda, na cadeia de suprimentos. Assim, o produtor é o principal agente nas decisões e é quem controla as atividades de compra e venda dos produtos. No lado da oferta, ou a montante, ele é responsável por definir os fornecedores, a qualidade e quantidade dos insumos que são adquiridos. No lado da demanda, a jusante da cadeia de suprimentos, ele é responsável por identificar as melhores situações de venda, seja antecipado ou no balcão também chamado de “mercado spot” (BATALHA, 2013; ROBERTI *et al.*, 2015).

Nesse sentido, buscar o alinhamento e a elevação do desempenho das cadeias de soja e milho pode trazer grandes benefícios para o Brasil. A inserção de cadeias de suprimentos agroindustriais regionais em um contexto global depende do desenvolvimento da capacidade de alinhamento e coordenação das atividades das cadeias (NEVES; ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2015; ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2003).

Portanto, a questão de pesquisa que orientou essa investigação foi: quais são as prioridades competitivas que levam ao alinhamento estratégico na cadeia de suprimentos da soja e milho no Brasil? O

objetivo foi o de identificar as prioridades competitivas que orientam a estratégia e o alinhamento da cadeia de suprimentos da Soja e Milho. De forma complementar, procurou-se analisar como ocorre o alinhamento estratégico entre fornecedores de insumos, produtor rural e *tradings*.

O estudo está estruturado da seguinte maneira: após a introdução, no item 2, é descrito o referencial teórico. No item 3, é descrita a metodologia. Em seguida, no item 4, são descritos a análise dos dados e os resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões e sugestões para prosseguimento do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRIORIDADES COMPETITIVAS

Skinner (1969), em seu artigo seminal, defende que a política da manufatura deve ser especificamente projetada para atender à estratégia corporativa. Nessa abordagem, propõe que as operações de produção ou serviços, bem como as organizações podem optar por cinco prioridades competitivas as quais terão impacto direto sobre o seu desempenho, a saber: qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custos. Além do mais, adicionam-se a essas prioridades o nível de serviço e de inovação (BOYER; LEWIS, 2009; FERDOWS; MEYER, 1990; SKINNER, 1969; THÜRER *et al.*, 2014) they have better quality, are more dependable, respond faster to changing market conditions and in spite of all that, achieve lower costs. How can this be explained? Our aim here is to provide an explanation. We contend that the nature of the trade-offs among manufacturing capabilities is more complex than has been assumed. Depending on the approach taken for developing each capability, the nature of the trade-offs change. In certain cases not only can trade-offs be avoided altogether, but in fact one capability would enhance another. They become cumulative. Moreover, when a capability is developed in this way, it is likely

to be more lasting and less fragile than if it were developed at the expense of other capabilities. We go on to suggest a model which shows how this can be done: To build cumulative and lasting manufacturing capability, management attention and resources should go first toward enhancing quality, then while the efforts to enhance quality are further expanded attention should be paid to improve also the dependability of the production system, then and again while efforts on the previous two are further enhanced production flexibility (or reaction speed).

A definição das prioridades competitivas é central para os gestores, uma vez que denota a ênfase estratégica em desenvolver competências que melhoram o posicionamento competitivo de uma organização (BOYER; LEWIS, 2009). Assim, as prioridades competitivas são os elementos-chave de uma resposta proativa das operações de uma empresa para a demanda de mercado (SCUR; HEINZ, 2016). As prioridades competitivas também são conhecidas como critérios ganhadores de pedidos e/ou competências centrais e/ou competências essenciais (SKINNER, 1969). A tabela 1 apresenta uma breve descrição das prioridades competitivas.

Tabela 1 - Prioridades competitivas

Prioridade	Descrição	Autores
Custo	Um dos objetivos principais da redução de custo é ter um baixo preço. No entanto, não necessariamente, as empresas buscam baixo custo para praticar menores preços, uma vez que tudo o que é economizado nos custos é adicionado aos lucros. Assim, mesmo empresas que concorram em outras prioridades têm interesse em manter os custos baixos.	(BOURLAKIS; MAGLARAS; FOTOPOULOS, 2012; SKINNER, 1969; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009)
Flexibilidade	A flexibilidade procura atender a 4 tipos de critérios: flexibilidade para fazer produtos/serviços diferentes; flexibilidade de o composto disponibilizar uma ampla variedade de produtos e serviços; flexibilidade para variar entre pequeno e grande volume de produtos e; por fim, flexibilidade para entregas em diferentes momentos.	(BOURLAKIS; MAGLARAS; FOTOPOULOS, 2012; SKINNER, 1969; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009)
Qualidade	Qualidade está relacionada à ideia de fazer as coisas certas. O produto deve atender às especificações e estar sem defeitos. A qualidade pode ser uma forma de reduzir custos e melhorar a confiabilidade de entregar o produto no prazo. Qualidade, também, está associada com a confiabilidade do produto, ou seja, que ele atenda o propósito ao qual se destina.	(BOURLAKIS; MAGLARAS; FOTOPOULOS, 2012; SKINNER, 1969; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009)
Velocidade/ Tempo	A velocidade está associada ao tempo do ciclo interno de produção, movimentação de materiais, informações e, entre outros, para entregar o produto no menor tempo possível. A principal característica da velocidade é garantir a entrega de um produto em tempo. Essa característica associa-se à redução de estoque (custos) e à redução dos riscos (deixar de entregar), ou seja, possuir confiabilidade de entrega.	(BOURLAKIS; MAGLARAS; FOTOPOULOS, 2012; SKINNER, 1969; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009)
Inovação e tecnologia	A inovação e a tecnologia proporcionam a oportunidade de oferecer novos produtos e serviços. Servem, ainda, para desenvolver meios mais eficientes de produção. Esse aspecto pode ter impactos sobre as outras prioridades competitivas.	(SAUNDERS <i>et al.</i> , 2007; KROES; GHOSH, 2010; THÜRER <i>et al.</i> , 2014)

Fonte: Os autores.

Ferdows e Meyer (1990) argumentam que, não necessariamente, deve haver um *trade-off* entre prioridades na definição da estratégia. Em vez disso, os autores propõem que as prioridades competitivas sejam desenvolvidas de forma hierárquica, de modo que uma prioridade possa ser

desenvolvida com base na outra. No entanto, isso não significa, necessariamente, que, em todos os casos e situações, o desenvolvimento de capacidades e desempenho poderá ser executado de forma sinérgica.

Em contraponto, a proposta de Ferdows e Meyer (1990), Boyer e Lewis (2009) sugere que existam *trade-offs* e que eles ainda estejam presentes na escolha das prioridades competitivas. No entanto, esses pesquisadores admitem existir diferenças sutis na percepção, em diferentes níveis da hierarquia, tanto no *trade-off*, quanto nas prioridades competitivas.

Estudos mais recentes encontraram evidências de que a cumulatividade das prioridades competitivas ainda permanece (LI PING *et al.*, 2007; PRESTER, 2013; SCHROEDER; SHAH; PENG, 2011; VILKAS; DUOBIENE; RAULECKAS, 2020). Na perspectiva da cumulatividade das prioridades competitivas, Ferdows e Meyer (1990), utilizando da metáfora do cone de areia, argumentaram que as prioridades competitivas para serem duradoras deveriam ter um alicerce estável de qualidade sobre o qual as outras camadas seriam construídas na sequência: confiabilidade, velocidade, flexibilidade e, por fim as reduções de custo.

No entanto, cabe destacar que Prester (2013), além de encontrar evidências de que há cumulatividade das prioridades, afirma que o efeito de cumulatividade é mais perceptível em empresas com melhor desempenho. Os resultados encontrados pela autora indicam ainda uma alteração na importância das prioridades competitivas, em que a qualidade seguida dos custos são as duas prioridades mais importantes, ao contrário da sequência sugerida por Ferdows e Meyer (1990), fato que corrobora para que a sequência não tenha aplicabilidade universal (PRESTER, 2013; SCHROEDER; SHAH; PENG, 2011) podendo ser um fator contingencial (VILKAS; DUOBIENE; RAULECKAS, 2020) from 25 countries\{ } Whybark, C., Wacker, J., & Sheu, C. (2009).

2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Como as organizações não competem apenas com base em suas estratégias e capacidades individuais, e, sim, com base no conjunto existente na cadeia, há a necessidade de um alinhamento dessas estratégias (MENTZER *et al.*, 2011; VACHON; HALLEY; BEAULIEU, 2009) competition in the manufacturing sector has increased as globalization and customer requirements have evolved. Now, organizations are competing not only with their internal capabilities but also on their abilities to leverage capabilities in the supply chain. Recent studies suggest that strategic alignment in the supply chain, assessed by the degree of matching between supply management and market requirements, is critical for the success of organizations in the global marketplace. The purpose of this paper is to examine the possible linkage between strategic alignment (or lack of. Isso pode ser operacionalizado por meio das prioridades competitivas. O gerenciamento da cadeia de suprimentos tem impacto direto sobre os níveis estratégicos, táticos e operacionais das empresas (FISHER, 1997; PATEL; AZADEGAN; ELLRAM, 2013).

Cousins (2005) afirma que as organizações que definem, adequadamente, suas prioridades competitivas estratégicas vão atuar de forma diferente em relação à cadeia de suprimentos. O sucesso de uma cadeia produtiva está relacionado à adoção de um paradigma que sustente uma estratégia de gestão de suprimentos efetiva. Essa estratégia precisa conciliar características do produto e prioridades competitivas que resultarão em uma cadeia mais eficiente ou responsiva (FISHER, 1997; MASON-JONES; NAYLOR; TOWILL, 2000).

A escolha do modelo de cadeia de suprimentos em geral está associada às características dos produtos (FISHER, 1997; LEE, 2003; MACHADO; REIS; SANTOS, 2013). Fisher (1997) propôs, inicialmente, que

produtos funcionais com demanda previsível seriam atendidos pela cadeia enxuta, ao passo que produtos inovadores com demanda volátil seriam servidos pela cadeia de suprimentos ágil. Forma-se, assim, o entendimento de que a natureza dos produtos e da demanda dos produtos está ligada aos processos operacionais das empresas e das cadeias de suprimentos (FISHER, 1997; LYONS; MA'ARAM, 2014).

As características dos grãos de soja e milho (que são *commodities*) permitem assumir que elas se enquadrem em uma cadeia de características funcionais (IMEA, 2015; MACHADO; REIS; SANTOS, 2013). Existe um entendimento comum de que a natureza dos produtos e da demanda dos produtos está ligada ao processo operacional das cadeias de suprimentos, e empresas com produtos com elevado grau de padronização, alto volume devem-se direcionar para estratégias visando à eficiência (FISHER, 1997; WAGNER; GROSSE-RUYKEN; ERHUN, 2012).

O alinhamento da cadeia de suprimentos resultaria, assim, do compartilhamento de objetivos, estrutura e processos com e entre diferentes funções e membros de uma cadeia. Em um mundo ideal, toda a cadeia de suprimentos deveria ser alinhada, todos deveriam ter os mesmos objetivos, ou seja, entregar o melhor valor para o consumidor final. No entanto, não está claro como o alinhamento pode ser estabelecido e qual o impacto dele sobre o desempenho de uma organização (SKIPWORTH *et al.*, 2015).

No âmbito do agronegócio, cabe a ressalva de que, na formulação de estratégias e na coordenação de um sistema agroindustrial, é preciso usar tanto o conceito de cadeias de suprimento, quanto o conceito de canais de distribuição (NEVES; ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2015). Dessa forma, sabe-se que os relacionamentos e, conseqüentemente, o alinhamento podem ser tanto horizontal, como vertical, e que existe uma interdependência organizacional dentro da rede, assim como diferentes mecanismos de coordenação, como as empresas focais de forma mais tradicional, e, no caso da agroindústria, cooperativas e associações (NEVES; ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2015).

Para Handfield *et al.* (2015), o alinhamento está relacionado tanto com as características do comportamento dos agentes, quanto com os requerimentos dos processos que são necessários para atender às necessidades dos clientes e interligar os agentes das cadeias de suprimentos.

O alinhamento da cadeia de suprimentos refere-se à execução de estratégias empresariais em conjunto, alinhamento de objetivos e ações desenvolvidos por uma empresa focal com o apoio de outros membros da cadeia, de modo que esse alinhamento deverá refletir as prioridades competitivas individuais dos agentes (PATEL; AZADEGAN; ELLRAM, 2013; STORER *et al.*, 2014). Na sequência, na tabela 2 têm-se os elementos de alinhamento estratégico da cadeia de suprimento e a respectiva descrição desses elementos.

Tabela 2 - Fatores de alinhamento da cadeia de suprimentos

Níveis de Alinhamento	Descrição
Alinhamento com a cadeia de suprimentos (organizacional)	Diz respeito à consistência dos objetivos da empresa com os objetivos da cadeia; consistência da filosofia operacional (prioridades competitivas) entre empresas e CS; confiabilidade conjunta dos agentes
Alinhamento com a cadeia de suprimentos (comprometimento)	Diz respeito às ações de proteção e confiança entre os membros da cadeia de suprimentos; paciência para com os outros membros da CS que cometem erros
Cooperação	Disposição (boa vontade) para fazer mudanças cooperativas; crença que é preciso trabalhar juntos para o sucesso entre os membros da CS; crença de que a cadeia de suprimentos é uma parte valiosa do negócio; confiabilidade conjunta.

Fonte: adaptado de Patel, Azadegan e Ellram (2013).

Conforme se pode observar, o alinhamento da cadeia de suprimentos pressupõe alinhamento das atividades organizacionais e da rotina das organizações, assim como um alinhamento externo, que pressupõe ação, além das relações entre duas organizações. Por fim, o alinhamento pressupõe ainda uma ação proativa visando ao benefício coletivo.

Assim, com base nas informações e características apresentadas nas tabelas 1 e 2, foi possível elaborar o roteiro semiestruturado, utilizado para a coleta da percepção dos agentes da cadeia produtiva, em relação às prioridades competitivas, e o alinhamento estratégico.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi de natureza exploratória do tipo qualitativa, o que permitiu observar como conceitos e teorias amplos, como prioridades competitivas e alinhamento estratégico, comportaram-se em casos particulares (GEPHART, 2004). Para tanto, foi precedida de um exaustivo levantamento bibliográfico com a intenção de caracterizar as prioridades competitivas relacionadas às atividades produtivas. Além disso, a pesquisa buscou identificar a forma como se deu o alinhamento estratégico das prioridades competitivas entre os agentes das cadeias produtivas.

Para a amostragem da população-alvo, para identificar as prioridades competitivas na cadeia de suprimentos da soja e milho, foi selecionado um grupo de gestores, por conveniência e facilidade de acesso, que, após serem entrevistados, foram solicitados a identificar outros que pertenciam à população-alvo de interesse. Os entrevistados subsequentes foram selecionados com base nessas referências, em um processo em ondas sucessivas, obtendo-se informações, o que se leva a um efeito de “bola de neve” Malhotra (2019).

A amostra, considerada como representativa do Brasil em função do volume da produção, incluiu produtores de soja, fornecedores de fertilizantes e defensivos agrícolas e *tradings* do estado de Mato

Grosso, especificamente nos Municípios de Poconé, Cuiabá, Primavera do Leste e Sorriso. As entrevistas foram realizadas pelos pesquisadores com o apoio de um roteiro semiestruturado, com o auxílio de um gravador e tomada de notas durante as reuniões. Por fim, essas entrevistas foram transcritas na íntegra.

Em seguida, com o apoio do *software* Nvivo 11.0, procedeu-se à análise dos dados. Para analisar e interpretar os dados, foram adotadas técnicas qualitativas em que o pesquisador teve como objetivo “compreender características estruturais e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração” (GODOY, 1995, p. 23).

A análise foi desenvolvida adotando critérios sintáticos, semânticos e lexicais, buscando extrair informações e significados relativos à vivência e à experiência dos agentes da cadeia de suprimentos, segundo a abordagem de Flores (1994).

A categorização dos dados foi realizada por meio da teoria, segundo a abordagem de Flores (1994). Nesse sentido, foi verificada a adequação das categorias à realidade investigada, o que demandou um modelo de categorização mais flexível. Para as prioridades competitivas, as categorias adotadas *a priori* foram as descritas na tabela 1; no entanto, emergiu uma nova categoria denominada crédito de custeio. Para o alinhamento estratégico, foram adotadas como critérios as ações descritas na tabela 2; no entanto, as categorias estabelecidas foram alinhamento, desalinhamento, coordenação e planejamento da produção e vendas e planejamento de operações (S&OP - *Sales and Operations Planning*).

Por fim, foi adotada uma perspectiva processual em que foram examinadas como as relações entre os agentes mudavam e desenvolviam-se ao longo de determinado período, de tal maneira que pode representar relacionamentos entre o produtor rural com os fornecedores de insumos, clientes e as *tradings*. O recorte envolveu as etapas de planejamento da safra, implantação, acompanhamento da produção, controle de pragas, colheita e comercialização. Salienta-se, todavia, que

não foi esquecido que a atividade rural tem a característica de ciclo produtivo sazonal, relacionado às estações climáticas e ao ciclo das chuvas (BATALHA, 2013).

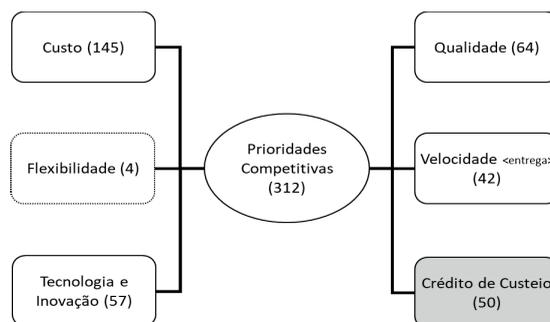
Limitações do método: a amostragem adotada foi a da conveniência. Esse tipo de amostragem impossibilita realizar generalizações teóricas. Entretanto, como se tratou de uma pesquisa exploratória, foi útil para gerar ideias e intuições de como a teoria estava relacionada à realidade da cadeia. A segunda limitação foi relacionada ao tamanho da amostra, considerada de pequeno tamanho (menor ou igual a 12 respondentes). Todavia, o tamanho da amostra em pesquisas qualitativas é menos relevante, dado que a ênfase está na experiência dos respondentes e na saturação das respostas.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Foram realizadas 12 entrevistas, identificadas de Entrevistado 1 a 12, no período de novembro de 2016 e junho de 2017, sendo seis gestores de propriedades rurais (dos quais, cinco eram proprietários e um gerente), um sócio proprietário e um gerente de *trading*; dois gerentes de revenda e dois representantes comerciais (de semente e insumos químicos). Oito deles possuíam curso superior e especialização, dois com curso técnico e dois possuíam nível fundamental. Todos atuavam, há mais de cinco anos, em atividades relacionadas à produção de soja e milho.

Após a transcrição da entrevista com o auxílio do software NVivo 11.0, obteve-se a frequência de palavras das prioridades competitivas categorizadas por termos similares. Foram identificadas seis categorias de maior recorrência, a saber: custo, qualidade, tecnologia e inovação, crédito de custeio, velocidade de entrega e flexibilidade. As frequências das respostas de cada categoria, representadas pelo número de vezes que foram citadas, são mostradas entre parênteses, conforme podem ser visualizadas na figura 1.

Figura 1 – Categorias das prioridades competitivas para a cadeia da soja e milho no Brasil



Fonte: dados da pesquisa.

As prioridades competitivas identificadas na literatura tiveram uma boa aderência com as atividades da cadeia de soja e milho, dado que o preço da soja tem papel fundamental para explicar as variações nos preços de milho, fertilizantes, de tratores e de colheitadeiras (COLLE; ALVIM, 2016). Chamou à atenção que as prioridades de flexibilidade e velocidade ocorreram pouco no discurso dos entrevistados. Isso aconteceu devido às características da atividade como área produtiva fixa, a sazonalidade, a área produtiva fixa e a perecibilidade (BATALHA, 2013). Uma vez que a área produtiva fixa dificulta a flexibilidade de volume, ao passo que a sazonalidade do regime de chuvas e estações impõe um período produtivo fixo, e como se trata de produtos perecíveis, existe um limite para fazer entregas em momentos diferentes. Esses elementos impuseram preocupações onipresentes com essas prioridades competitivas que assumiram características de algo fixo e determinado, a ponto de não estar no espectro que os entrevistados podiam gerenciar de maneira a alavancar a competitividade das organizações. Logo, eles citaram apenas aquelas que eles podiam gerenciar.

Foram identificadas as prioridades competitivas de custos, qualidade, elevado uso de tecnologias (inovadoras) em produtos e processos, visavam à produtividade, à qualidade e aos baixos custos e à mitigação dos riscos

de produção. Somou-se, ainda, as prioridades competitivas: o acesso ou a disponibilidade de crédito e uma busca contínua da confiabilidade, desempenho e entrega das matérias primas e do produto final. Essas prioridades foram elencadas como os direcionadores da estratégia para cada período de safra. Entre os produtores rurais, principalmente, tais critérios estavam bem internalizados, como foi descrito no trecho da entrevista, a seguir:

Exatamente isso, para eu sobreviver no mercado uma coisa que eu tenho que fazer é o seguinte: eu tenho que produzir um produto de qualidade e um custo baixo, entendeu? Eu tenho que ter uma alta produtividade aliada a qualidade com custo baixo. Assim me torno competitivo (Entrevistado 7).

Evidenciou-se, assim, em primeiro momento, as características de produtos funcionais e da cadeia enxuta (FISHER, 1997; LYONS; MA, 2014; MACHADO; REIS; SANTOS, 2013; MASON-JONES; NAYLOR; TOWILL, 2000), em um segundo momento, notou-se que as prioridades competitivas eram desenvolvidas de forma cumulativa (LI PING *et al.*, 2007; PRESTER, 2013; SCHROEDER; SHAH; PENG, 2011; VILKAS; DUOBIENE; RAULECKAS, 2020), em geral, visando a uma estratégia de competitividade por custos. Além disso, notou-se uma associação recorrente entre custo e qualidade, o mesmo ocorreu com o trabalho de Prester (2013). Esta pesquisa também corroborou os achados de Prester (2013) e Schroeder, Shah e Peng (2011), no aspecto de que a sequência de cumulatividade proposta por Ferdows e Meyer (1990) não sejam fixas e universais.

A definição das prioridades competitivas acontecia, principalmente, durante o planejamento da safra, que se iniciava na colheita e estendia-se até a entrega da última safra. Era nesse momento que o produtor rural captava as informações do ambiente, dos seus fornecedores e clientes e dava início ao planejamento. Isso pode ser observado no

trecho a seguir:

No momento da colheita você vê já o resultado dos experimentos que você fez com químicos, com fertilizantes, então no momento da colheita que você fica aguçado para a próxima safra já, que você fala não esse ano eu vou comprar aqui”. “Eu colho em fevereiro, março, estou colhendo. Aí, a partir disso eu já tenho a minha definição de quais variedades eu vou plantar de novo de soja. Aí eu vou lá no meu fornecedor e compro, eu quero tal variedade (Entrevistado 5).

As especificações das prioridades competitivas eram definidas por meio de uma análise de mercado, direcionadas às expectativas de preço das *commodities*, que as *tradings* transmitiam para os Produtores Rurais. Com base nessas informações, o produtor definia o ponto de equilíbrio financeiro, uma estimativa de produtividade e custo, que, por sua vez, determinava os níveis de investimento em qualidade e tecnologia na sua atividade produtiva. Dessa maneira, o gestor buscava adequar as suas operações aos requisitos do mercado (SCUR; HEINZ, 2016):

Se eu conseguir fazer um melhor negócio, eu tenho que saber o custo, quanto vai custar para mim. Vamos dizer, eu não posso gastar 65 sacas de soja por hectare, porque eu sei que não vou colher, eu vou colher 60, eu tenho que gastar 40, 45 sacas, porque senão, eu não sobrevivo. Eu tenho meus funcionários para pagar, tenho insumo para comprar, tem isso, tem aquilo, então tem que estar tudo embutido em cima do custo e o ano passado, por exemplo, era 50 sacas o custo e aí teve gente que não colheu 50, deu prejuízo (Entrevistado 2).

A cadeia de soja e milho utilizava como moeda o número de sacas por hectare. Isso permitia que eles se protegessem das variações cambiais, pois os insumos e a produção podiam

ser negociados em real ou dólar; por isso, muitas vezes, o ponto de equilíbrio era definido em sacas por hectare. Isso é decorrente pelo fato de que o empresário rural nem sempre consegue monitorar todos os processos de suas atividades agrícolas, não dando importância necessária para as análises gerenciais para determinar os custos de produção (ARTUZO *et al.*, 2018).

A prioridade competitiva de qualidade influenciava a prioridade de custos de duas formas, primeiro a redução das perdas:

[...] para não simplesmente virar as costas para a lavoura na hora de colher, já vai estar com nível de produtividade até agradável. Tem muita gente até que abandona, você está entendendo? Então a gente pede que tenha mais flexibilidade no intuito de resguardar com mais qualidade, mais apreço pela produção mesmo [...] (Entrevistado 6).

E em segundo lugar, proporcionar maiores índices de produtividade, conforme foi destacado na entrevista:

[...] escolher a melhor semente, fertilizantes, colocar o necessário para produzir bem e controlar doenças, ferrugem, todas essas coisas aí é fundamental. Você tem que cuidar, a planta é um ser vivo desde a semente. Então você tem que cuidar da semente e cuidar da planta depois para ela te trazer o retorno em produtividade (Entrevistado 2).

É importante lembrar que a alta produtividade nada mais é que a redução de custos pela aumento da escala de produção (BOURLAKIS; MAGLARAS; FOTOPOULOS, 2012; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009)

Esse aspecto relacionado à produtividade repetiu-se na prioridade competitiva de inovação e tecnologia em produtos, conforme foi destacado na entrevista: “A inovação [após custo e qualidade] vem em terceiro, porque muitos

produtos eu compro ele pela tecnologia que ele tem agregado, Entendeu?” (Entrevista 7).

O uso de novas tecnologias de adubação, agricultura de precisão, novas moléculas, novas variedades de sementes eram realizados constantemente para atingir novos patamares de produtividade e atender aos requisitos de padronização de qualidade do produto para manutenção da competitividade (KROES; GHOSH, 2010; THÜRER *et al.*, 2014). O aumento do interesse pela transparência e sustentabilidade dos produtos pode levar à transformação digital das cadeias de suprimentos do milho e da soja com ganhos sustentáveis nas dimensões ambiental e econômica (MEDINA; THOMÉ, 2021) bem como focos renovados para a segurança e a qualidade alimentar (SALAH *et al.*, 2019).

Outro aspecto da qualidade que emergiu durante as entrevistas, de forma expressiva, foi a assistência técnica, que correspondeu a 40% das categorizações de qualidade. O uso da assistência técnica foi primordial para que a produtividade, a qualidade e a inovação se sobressaíssem e resultassem tanto em menores custos, como no aumento da competitividade do produto (BOURLAKIS; MAGLARAS; FOTOPOULOS, 2012; SKINNER, 1969; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). A importância da assistência técnica para esse fim foi citada por produtores, fornecedores de insumo e *tradings*. “Primeira coisa da porteira para dentro, orientação técnica, acompanhamento do plantio, acompanhamento do ciclo da cultura dos processos, você está assegurando que o cliente produza.” (Entrevistado 4).

A assistência técnica, enquanto componente da prioridade competitiva de qualidade, remete também à confiabilidade de entrega de forma cumulativa (FERDOWS; MEYER, 1990; PRESTER, 2013). No caso, com a assistência técnica, os fornecedores de insumos e as *tradings* usavam a assistência técnica para aumentar a confiabilidade de recebimento do produto final.

Uma prioridade competitiva, não listada,

emergiu no estudo, considerada de fundamental importância pelos entrevistados, que foi o crédito de custeio de produção. Em geral, o crédito de custeio está apenas associado ao custo financeiro (SCRAMIN; BATALHA, 1999). No entanto, ela surgiu como componente de uma estratégia para fornecedores de insumos e *tradings* se diferenciarem dos concorrentes para fidelizar o produtor rural. Do ponto de vista do fornecimento de insumos, operar crédito possibilitava um serviço diferenciado que atraía os produtores “O crédito também é uma coisa muito importante para um distribuidor. Você precisa ter dinheiro para financiar o produtor.” (Entrevistado 10).

As *tradings* que atuavam tanto no fornecimento de insumos, quanto na compra da produção também ofereciam linhas de crédito para se aproximar dos produtores e garantir a comercialização da produção, com um diferencial de crédito em espécie, que ia além do serviço de *barter*, que é a troca de insumo pela produção: “[...] porque na trading na verdade não é pacote, é dinheiro. O cara além de oferecer os produtos ele oferece dinheiro. O cara precisa lá de cem (100) mil dólares porque ele precisa plantar, ele não tem de onde tirar, então ele vai pegar na trading.” (Entrevistado 4).

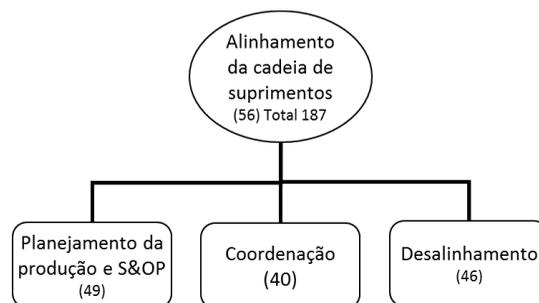
Enfim, as prioridades competitivas aqui destacadas, qualidade, custos, inovação e tecnologia, crédito de custeio e confiabilidade foram fatores-chave para a criação de valor na cadeia de suprimentos de soja e milho (COUSINS, 2005; LYONS; MA, 2014; MENTZER *et al.*, 2011).

As prioridades competitivas eram os direcionadores da tomada de decisão dos produtores, conseqüentemente, os fornecedores de insumos precisavam estar cientes desses fatores, para ofertar os produtos e serviços que dessem suporte aos produtores. Assim, esses poderiam atender à expectativa, principalmente de qualidade, dos seus mercados consumidores de forma sustentável e competitiva. Isso só foi possível com o devido alinhamento da cadeia (FISHER, 1997; MENTZER *et al.*, 2011; PATEL; AZADEGAN; ELLRAM,

2013; VACHON; HALLEY; BEAULIEU, 2009). A figura 2 apresenta a frequência de respostas, cujo número de vezes das citações é mostrado entre parênteses, das categorias para o alinhamento da cadeia de suprimentos entre os agentes entrevistados.

Para a categorização do alinhamento da cadeia de suprimentos, da mesma forma que no caso da categorização das prioridades competitivas, utilizou-se a abordagem de Flores (1994), cujo resultado foi: a) Planejamento da Produção e S&OP (diz respeito ao principal momento de alinhamento; b) Coordenação (diz respeito à qual empresa focal exerce a coordenação da cadeia de suprimentos) e; c) Desalinhamento (diz respeito aos principais pontos de conflito entre os agentes).

Figura 2 - Categorias para alinhamento da cadeia de suprimentos de soja e milho



Fonte: dados da pesquisa.

De maneira geral, a coordenação da cadeia de suprimentos foi atribuída, em sua magnitude, às organizações denominadas multinacionais. Esse aspecto destacou a globalização e a internacionalização da cadeia produtiva (ROBERTI *et al.*, 2015; WESZ JUNIOR, 2011). Em alguns momentos, os agentes afirmaram que as multinacionais fornecedoras de insumos atuavam como coordenadoras da cadeia, mas, ao serem questionados de forma mais específica, considerando que as grandes multinacionais fornecedoras de fertilizantes

atuavam majoritariamente como *tradings*, eles atribuíram à coordenação da cadeia a esses últimos: “Ah, na comercialização as multi que ditam as regras né? Infelizmente é isso né? Para deixar sair fora do mercado deles é difícil, eles ditam as regras...É as quatro maiores, né ADM, Bunge, Cargil, Dreifus [...]” (Entrevistado 5).

Logo, ficou evidente o domínio das *tradings* na cadeia produtiva de soja e milho. No entanto, a atuação deles como coordenadores pareceu ser distante do contato com o produtor. A coordenação se deu mais pelas comercializações e a influência que essas grandes empresas exerciam sobre o mercado internacional de *commodities* agronegócio (WESZ JUNIOR, 2011). Salienta-se que o incentivo às exportações de produtos primários e semielaborados se deve à promulgação da Lei Complementar Federal 87, de 13 de setembro de 1996 (Lei Kandir), segundo a qual isenta do ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias Serviços (LEMOS *et al.*, 2017). Assim, na relação a essa coordenação, via comercialização nos mercados internacionais, um produtor manifestou a sua preocupação com:

Pensa bem cara, imagina se eu e você nós fossemos Cargil e Bunge, aí você fala assim: “Cara, a gente está com o estoque cheio de soja e precisa de um milho barato, vamos produzir milho no Brasil, nós dois. Daí a gente chega aqui e faz campanha de nitrogenado e faz contrato futuro de milho, tipo 2 (dois) reais a mais do preço que está e aumenta o preço de potássio que é muito usado em soja”. Pronto, a gente já desvia 20% (vinte por cento) da produção brasileira para o milho, só com uma conversa nossa, entendeu? Tipo assim, vai ter um aumento de 20% (vinte por cento) da área de milho só porque a gente conversou um pouquinho (Entrevistado 7).

Essa preocupação do produtor tende a

ser um fator de desalinhamento, pois prejudica a confiabilidade do conjunto dos membros da cadeia de suprimentos (PATEL; AZADEGAN; ELLRAM, 2013), uma vez que o uso de contrato futuro para mitigar o risco de preço do milho pode registrar baixa efetividade sob diversos contextos de hedge e portfólio: ótimo, total, dinâmico (SOUZA; MARTINES; MARQUES, 2012).

Quando questionados sobre o momento em que ocorria o alinhamento das prioridades competitivas, os agentes elegeram o do planejamento da safra, que era o equivalente à elaboração do plano mestre de produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Durante essa etapa de planejamento, também ficou evidente que um relacionamento interpessoal influenciava no alinhamento e ajuste das prioridades competitivas (PATEL; AZADEGAN; ELLRAM, 2013):

[...] é dentro de relacionamento entra muito, nós já falamos muito da parte formal do negócio né? Mas muitas das vezes você tem relacionamento com o cliente, você...tem algumas regiões que o cliente vai na sua casa, você vai na casa do cliente, você tem um relacionamento interpessoal. Você discute, você está muitas das vezes em um evento junto com o cliente, em um dia de campo, tal. E as relações vão acontecendo aí, vão conversando, vai entendendo, ele vai pontuando onde que seria a zona de comum acordo ali, você vai pontuando o cenário de mercado. Ele vai pontuando a expectativa dele de produção, a expectativa dele tecnológica o nível de investimento que ele vai fazer. Então informalmente vai acontecendo, praticamente o tempo todo (Entrevistado 4).

Em relação ao Poder de Barganha, em geral, o produtor era tomador de preços, sujeitando-se às exigências dos clientes e fornecedores:

Eu não vou dizer que é injusto porque está ali. Não é obrigatório você

fazer. Mas olhando do lado de quem produz, o risco maior é de quem produz, você vai até uma trading ele simplesmente te fornece os insumos, mas ele só fornece os insumos você travar. Preço, quantidade geralmente assim ó, você pega um insumo que custa \$100.000 dólares com 10.000 sacas de soja você paga os \$100.000 dólares. Você tem que contratar 20.000 sacas de soja para poder eles fazerem o contrato de fornecimento de insumos entendeu (Entrevistado 6).

Esse e outros relatos já transcritos evidenciaram que o produtor, quando era tomador de crédito, ficava mais sujeito a ter que acatar as pressões da cadeia, abrindo mão de suas prioridades competitivas. Isso evidenciou a importância de os produtores se organizarem em cooperativas e associações para, também, exercer alguma coordenação (NEVES; ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2015).

Com relação ao alinhamento das prioridades competitivas quanto aos critérios de velocidade, qualidade e acompanhamento de serviço, cinco produtores entrevistados avaliavam que existiam pontos bem alinhados: “Sim, está bem alinhado. Hoje com a Agro Amazônia está bem alinhado. Acho que é muito o foco da empresa.” (Entrevistado 3).

No entanto, houve relatos dos pontos que, apesar de serem alinhados, eram focos constantes de controvérsias e demandava uma atenção extra nos relacionamentos com seus pares da cadeia de suprimentos:

[...] eu te falo todos os momentos. O processo de compra dos químicos sempre acontece embates. O processo de entrega de produtos sempre acontece problemas de entrega. O processo de contratos tipo data de pagamento, sempre acontece um probleminha ou outro, isso com empresa grande ou pequena, isso daí acontece com todo mundo. Qualidade do adubo que chega, a qualidade do produto que a gente compra no caso o fertilizante, no

químico não mais no fertilizante sim. Muitas vezes, peso de balança a gente tem que brigar, muito pó no produto... isso daí é todo ano, todo ano tem briga. Na compra do químico, na entrega do adubo, nos contra...na entrega de soja, sempre tem um probleminha (Entrevistado 7).

Todos esses momentos eram críticos na visão dos produtores, o que evidencia uma necessidade de maior comprometimento e cooperação por parte de todos os agentes da cadeia de suprimentos (PATEL; AZADEGAN; ELLRAM, 2013).

A pesquisa evidenciou, como aspecto crítico, o momento da classificação do produto para entrega/retirada no armazém, que estava diretamente relacionado à prioridade competitiva de qualidade. A criticidade desse momento envolvia embates entre fornecedores de insumos, produtores e *tradings*. Geralmente, era uma situação que envolvia produtores e *tradings*, mas, com a atividade de *barter* (pagamento pelo insumo por meio da entrega do grão na pós-colheita, sem a intermediação monetária), que alguns fornecedores de insumos usavam para fornecer crédito de custeio ao produtor, os fornecedores de insumos acabavam sendo envolvidos, pois o produtor entregava o produto em nome do fornecedor de insumos, conforme mostra o relato do Entrevistado 9: “Na questão da classificação. Nossos maiores problemas são na classificação.”

Com relação à classificação do produto, um representante de uma *trading* destacou que, em algumas situações, eles procuram mediar os conflitos (PATEL; AZADEGAN; ELLRAM, 2013), ora cooperando mais, ora menos, inclusive, em certas situações, demanda um bom gerenciamento do conflito, conforme descrição de relato a seguir.

[...] Esses problemas assim, de relacionamento assim, no dia a dia, para você ver, a gente tem uma equipe aqui de qualidade, então deu um probleminha, opa, acendeu a luzinha, nós

já pegamos o menino da qualidade, mandamos lá e ele já mostra tudo transparente, fala assim: “oh, isso aqui está assim, assim” e prova, né? Então fica uma coisa... “claro, o senhor quer que a gente dê um desconto, a gente pode até dar um desconto, mas, espera aí, o senhor está vendo que não está... a soja não estão padrão?”. E produtor entende (Entrevistado 12).

Esse conflito causado pela classificação da qualidade do produto foi relatado como um gargalo por todos os entrevistados, uma situação que gerava muita polêmica e até o fim de relações comerciais, conforme o trecho final do Entrevistado 9, relatado acima. Essa situação fragiliza, consideravelmente, a confiabilidade conjunta, proteção e confiança entre os agentes da cadeia de suprimentos (PATEL; AZADEGAN; ELLRAM, 2013). Isso compromete os outros esforços de alinhamento e cooperação que visam a melhorar a competitividade das cadeias de soja e milho (SKIPWORTH *et al.*, 2015).

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO

A pesquisa evidenciou a qualidade, o custo, a inovação, a tecnologia e o crédito de custeio como as prioridades competitivas e, por consequência, os principais direcionadores da estratégia para tomada de decisão pelos agentes da cadeia produtiva da soja e do milho do estado do Mato Gross. Apesar de não poder quantificar e precisar uma ordem de importância para as prioridades competitivas, pôde-se perceber o fator de cumulatividade entre as prioridades. Todavia, apesar das evidências, o alinhamento dessas prioridades se dava em situações conflituosas, com pouca cooperação entre os agentes da cadeia. Nesse sentido, ter nos resultados a presença de prioridades competitivas na cadeia de suprimentos da soja e milho como inovação e tecnologia, e crédito de custeio revelou que as escolhas de prioridade estratégica resultaram em

caminhos de desenvolvimento de capacidades significativamente diferentes, das apontadas no cone de areia (FERDOWS; MEYER, 1990), sugerindo que a prioridade estratégica é um importante fator de contingência para uma empresa, com a opção, de seguir a sequência do cone de areia do desenvolvimento de capacidades (VILKAS; DUOBIENE; RAULECKAS, 2020).

O alinhamento das prioridades competitivas era realizado durante o planejamento da safra, quando das negociações de compra de insumos e entrega da produção. Não obstante, os problemas de desalinhamento (conflitos) surgiam ao longo de sua execução, em especial, por envolver custos adicionais, decorrentes de mudanças no processo de execução ou na falta de comprometimento de alguns agentes envolvidos, que poderiam, de alguma forma, não atender ao especificado e trazer resultados não benéficos para a competitividade da cadeia.

Portanto, de maneira geral, os agentes percebiam a existência de um alinhamento, mas com a ressalva de que apresentavam falhas, principalmente a jusante da cadeia, na entrega da produção nas *tradings*. A entrega da produção e a sua classificação mostraram-se como um momento delicado, já que precisavam ser realizados com muito critério, pois os altos volumes envolvidos transformam as penalizações e os descontos em uma soma considerável de valores. No contexto deste estudo, esse foi considerado um ponto crítico que deve ser explorado e examinado em outras pesquisas, inclusive, de outras áreas do conhecimento.

Por fim, são sugeridas novas pesquisas para validar, de forma mais contundente, as prioridades competitivas aqui identificadas. Isso poderia ser realizado por meio de uma pesquisa quantitativa, do tipo *Survey*, abrangendo uma amostra maior da população. Poderiam ainda ser aplicadas técnicas estatísticas para validar os resultados encontrados. Ademais, esse mesmo tipo de experimento poderia ser delineado para confirmar e talvez até possibilitar uma

organização por ordem de importância das prioridades competitivas, assim como o alinhamento destas. Nesse sentido, a pesquisa lança luz sobre alguns pontos críticos no cotidiano dos agentes da cadeia produtiva de soja e milho. De posse dessas informações, os agentes e as entidades representativas dos membros da cadeia podem vir a iniciar um processo de mudança e aperfeiçoamento.

Delimitações do estudo: o presente estudo foi realizado por meio de uma concepção transversal, uma vez que os dados foram coletados segundo a percepção dos respondentes em um determinado período no tempo, que não permitiu estabelecer relações temporais e causais. A segunda delimitação se deu quanto à circunscrição da amostra, já que a seleção dos entrevistados ocorreu por facilidade de acesso, que envolveu seis proprietários rurais (cinco proprietários e um gerente), um gerente de *trading*, dois gerentes de revenda e dois representantes comerciais. Portanto, não fizeram parte da amostra empresas que compõem a cadeia de suprimentos como os gestores de cooperativas e indústrias de processamento. Não obstante, procurou-se evitar a discrepância entre a população-alvo e o arcabouço amostral.

REFERÊNCIAS

- ARTUZO, F. D. *et al.* Gestão de custos na produção de milho e soja. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 2, p. 273-294, 2018.
- BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. v. 1.
- BARBOSA, E. J. A. *et al.* Comercialização da soja: elementos pra entender a importância do preço e da época do ano na decisão de venda pelo produtor rural. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. 1-16, 2022.
- BOURLAKIS, M.; MAGLARAS, G.; FOTOPOULOS, C. Creating a “best value supply chain”? Empirical evidence from the Greek food chain. **International Journal of Logistics Management**, v. 23, n. 3, p. 360-382, 2012. <http://doi.org/10.1108/09574091211289228>
- BOYER, K. K.; LEWIS, M. Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-Offs in Operations Strategy. **Production and Operations Management**, v. 11, n. 1, p. 9-20, 2009. <http://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2002.tb00181.x>
- CHI, T.; KILDUFF, P. P. D.; GARGEYA, V. B. Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 58, n. 7, p. 645-699, 2009. <http://doi.org/10.1108/17410400910989467>
- CONAB. **Safra de grãos deve alcançar recorde com 219 milhões de toneladas Conab**. Companhia Nacional de Abastecimento. [S.l.: s.n.], 2017.
- COLLE, C. A.; ALVIM, A. M. Relações de troca. quebra estrutural e causalidade de granger entre preços pagos e recebidos: uma análise dos preços de soja, de milho, de insumos agrícolas e de máquinas no Rio Grande do Sul de 1986 a 2013. **SINERGIA, Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC)**, v. 20, n. 1, p. 69-83, 2016.
- COUSINS, P. D. The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 5, p. 403-428, 2005. <http://doi.org/10.1108/01443570510593120>
- FERDOWS, K.; MEYER, A. De. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. **Journal of Operations Management**, v. 9, n. 2, p. 168-184, 1990. [http://doi.org/10.1016/0272-6963\(90\)90094-T](http://doi.org/10.1016/0272-6963(90)90094-T)

- FISHER, M. What is the Right Supply Chain for Your Product? **Harvard Business Review**, v. 75, n. 2, p. 105-116, 1997. <http://doi.org/Article>
- FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994.
- ROBERTI, D. F. *et al.* Descrição e análise da cadeia produtiva da soja no Rio Grande do Sul: uma proposta com foco no produtor rural. **Produção Em Foco**, v. 5, n. 1, p. 145-169, 2015. <http://doi.org/10.14521/P2237-5163201500070008>
- GEPHART, R. What Is Qualitative Research and Why Is It Important? **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In: CUNHA, C. J. C. A. et al. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas estratégia e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 301-323.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- HANDFIELD, R. B. *et al.* How can supply management really improve performance? a knowledge-based model of alignment capabilities. *Journal of Supply Chain Management*, v. 51, p. 3-18, 2015.
- IMEA. **Agronegócio no Brasil e em Mato Grosso**. Instituto Matogrossense de Economia Agropecuária. [S.l.: s.n.], 2013.
- IMEA. **Entendendo o mercado da soja**. Cuiabá: Instituto Matogrossense de Economia Agropecuária, 2015.
- KROES, J. R.; GHOSH, S. Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 124-143, 2010. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2009.09.004>
- LEE, H. L. Aligning supply chain strategies with product uncertainties. **IEEE Engineering Management Review**, v. 31, n. 2, p. 105-119, 2003. <http://doi.org/10.1109/EMR.2003.1207060>
- LEMOS, M. L. F. *et al.* Agregação de valor na cadeia da soja. Agroindústria. **BNDES Setorial**, v. 46, p. 167-217, 2017.
- LI PING *et al.* An Empirical Study on the Cumulative Model of Competitive Priorities. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT SCIENCE AND ENGINEERING*, 2007, China. **Anais [...]**. China: IEEE, 2007. p. 867-872. <http://doi.org/10.1109/ICMSE.2007.4421955>
- LYONS, A. C.; MA'ARAM, A. An examination of multi-tier supply chain strategy alignment in the food industry. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 7, p. 1911-1925, 2014.
- LYONS, A. C.; MA, A. An examination of multi-tier supply chain strategy alignment in the food industry. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 7, p. 1911-1925, 2014.
- MACHADO, S. T.; REIS, J. G. M. dos; SANTOS, R. C. A cadeia produtiva da soja: Uma perspectiva da estratégia de rede de suprimentos enxuta. **Enciclopédia Biosfera**, v. 9, n. 17, p. 1-16, 2013.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Aelgre: Bookman, 2019.
- MASON-JONES, R.; NAYLOR, B.; TOWILL, D. R. Lean, agile or league? Matching your supply chain to the marketplace. **International Journal of Production Research**, v. 38(17 SPEC.), p. 4061-4070, 2000. <http://doi.org/10.1080/00207540050204920>
- MARQUES, P. V. Mercados futuros e de operações agropecuários. *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. [S.l.]: Pioneira -

- Thomson Learning, 2000.
- MEDINA, G.; THOMÉ, K. Transparency in global agribusiness: transforming Brazil's soybean supply chain based on companies' accountability. **Logistics**, v. 5, n. 58, p. 1-15, 2021. <https://doi.org/10.3390/logistics5030058>.
- MENTZER, J. T. *et al.* Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2011. <http://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- NEVES, M. F. Relacionamentos interorganizacionais. In: NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; CALEMAN, S. M. de Q. (org.). **Gestão de sistemas de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 106-150.
- NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; CALEMAN, S. M. de Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015.
- PATEL, P. C.; AZADEGAN, A.; ELLRAM, L. M. The Effects of Strategic and Structural Supply Chain Orientation on Operational and Customer-Focused Performance. **Decision Sciences**, v. 44, n. 4, p. 713-753, 2013. <http://doi.org/10.1111/deci.12034>
- PAKULSKI, L. *et al.* Com avanço em bioinsumos, Rizobacter prevê crescer 25% ao ano no Brasil. **OESP. Economia & Negócios**, p. B12, 2022.
- PRESTER, J. Competitive priorities, capabilities and practices of best performers: evidence from GMRG 4 data. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24, n. 1/2, p. 138-157, 2013. <http://doi.org/10.1080/14783363.2012.704275>
- SALAH, K. *et al.* Blockchain-based soybean traceability in agricultural supply chain. **IEE Access**, v. 7, p. 73295-73305, 2019.
- SAUNDERS, C. *et al.* **Business Models and Performance Indicators for AgriBusinesses Business Models and Performance Indicators for AgriBusinesses**. Lincoln: The Agribusiness and Economics Research Unit (AERU), 2007.
- SCHROEDER, R. G.; SHAH, R.; PENG, D. X. The cumulative capability "sand cone" model revisited: a new perspective for manufacturing strategy. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 16, p. 4879-4901, 2011. <http://doi.org/10.1080/00207543.2010.509116>
- SCRAMIN, F. C. L.; BATALHA, M. O. Supply Chain Management Em Cadeias Agroindustriais: Discussões a Cerca Das Aplicações No Setor Lácteo Brasileiro. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais [...]**. Ribeirão Preto, 1999. p. 33-44.
- SCUR, G.; HEINZ, G. A dimensão ambiental no contexto da estratégia de operações de montadoras do ABC paulista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 60, p. 290-304, 2016. <http://doi.org/10.7819/rbgn.v18i60.2195>
- SKINNER, W. Manufacturing: Mission link in manufacturing strategy. **Harvard Business Review**, p. 136-145, 1969.
- SKIPWORTH, H. *et al.* Supply chain alignment for improved business performance: an empirical study. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 4, p. 511-533, 2015. <http://doi.org/10.1108/SCM-06-2014-0188>
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUZA, W. A. R.; MARTINES, J. G.; MARQUES, P. V. Uso do mercado futuro de milho para mitigar risco de preços da avicultura. **Revista Gestão Organizacional**, v. 5, n. 1, 2012.
- STORER, M. *et al.* Strategic supply chain management factors influencing agribusiness innovation utilization. **The International Journal of Logistics Management**, v. 25, n. 3, p. 487-521, 2014. <http://doi.org/10.1108/IJLM-02-2013-0026>

THÜRER, M. *et al.* Small manufacturers in Brazil: competitive priorities vs. capabilities. **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 74, n. 9/12, p. 1175-1185, 2014. <http://doi.org/10.1007/s00170-014-6042-x>

USDA. **World Agricultural Supply and Demand Estimates**. United States Department of Agriculture. [S.l.: s.n], 2017.

VACHON, S.; HALLEY, A.; BEAULIEU, M. Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 4, p. 322-340, 2009. <http://doi.org/10.1108/01443570910945800>

VILKAS, M.; DUOBIENE, J.; RAULECKAS, R. **The cumulative capability models: a contingency analysis**. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, v. 11, n. 4, p. 275-287, 2020.

WAGNER, S. M.; GROSSE-RUYKEN, P. T.; ERHUN, F. The link between supply chain fit and financial performance of the firm. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 4, p. 340-353, 2012. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2012.01.001>

WESZ JUNIOR, V. J. **Dinâmicas e estratégias das agroindústria de soja no Brasil**. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C. A. P. Competitiveness of meat agri-food chain in Brazil. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 8, n. 2, p. 155-165, 2003. <http://doi.org/10.1108/13598540310468751>

NOTA

Agradecimento à Fundação de Amparo à Pesquisa do estado de Mato Grosso – FAPEMAT pelo apoio com a Bolsa de Doutorado.

ARTIGOS

**“ME CAUSA INCÔMODO”:
PERCEPÇÃO DE
SITUAÇÕES INVASIVAS NO AMBIENTE DE
TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL****“IT MAKES ME UNCOMFORTABLE”:
PERCEPTION OF INVASIVE SITUATIONS IN
THE WORK ENVIRONMENT IN A FEDERAL
PUBLIC ORGANIZATION**

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi identificar situações invasivas nas relações profissionais que geram incômodos no ambiente de trabalho de uma organização pública federal. Realizou-se pesquisa teórico-empírica qualitativa por meio de questionário eletrônico, com a participação de 143 respondentes. Procedeu-se à análise da nuvem de palavras e da classificação hierárquica descendente, com a ferramenta IRAMUTEQ, e a análise de conteúdo para detalhamento das situações que geram incômodo. Foram identificadas seis categorias de situações invasivas que geram constrangimento no ambiente de trabalho: contato físico; falta de etiqueta corporativa; forma e conteúdo da comunicação; invasão da vida pessoal; percepção dependente do contexto/situação; proximidade física. A pesquisa contribui com a identificação de aspectos de relações de trabalho que podem ser prejudiciais ao ambiente laboral, e pode subsidiar aos gestores o estabelecimento de políticas de gestão de pessoas que minimizem tais ocorrências para gerar um ambiente de trabalho mais agradável.

Palavras-chave: situações invasivas; espaço pessoal; relacionamento interpessoal; serviço público; gestão de pessoas e relações de trabalho.

ABSTRACT

The objective of the research was to identify invasive situations in professional relationships that generate discomfort in the work environment of a federal public organization. Theoretical and empirical qualitative research was carried out through an electronic questionnaire, with the participation of 143

Lana Montezano
lanamontezano@gmail.com

Doutora em Administração (PPGA/UnB), Professora do IDP, Vice-coordenadora do Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo - LineGov|UnB. Brasília - DF - BR.

Paulo Ricardo dos Santos Meira
paulomeira@gmail.com

Doutor em Marketing pelo PPGA da UFRGS. Brasília - DF - BR.

Renato Koch Colomby
renato.colomby@gmail.com

Doutor e Mestre em Administração na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA - UFRGS). Professor no Colegiado de Administração do Instituto Federal do Paraná (IFPR) no Campus Palmas. Palmas - PR - BR.

respondents. The IRAMUTEQ tool was used to analyze the word cloud and the descending hierarchical classification, as well as the content analysis to detail the situations that generate annoyance. Six categories of invasive situations that generate embarrassment in the work environment were identified: physical contact; lack of corporate etiquette; form and content of communication; invasion of personal life; context/situation-dependent perception; physical proximity. The research contributes to the identification of aspects of work relationships that can be harmful to the work environment and can subsidize managers to establish people management policies that minimize such occurrences to generate a more pleasant work environment.

Keywords: invasive situations; personal space; interpersonal relationship; public service; people management and labor relations.

1 INTRODUÇÃO

Ao ser considerado em sua polissemia, o trabalho tem potencial de ser percebido como um ato social em que indivíduos interagem em um mesmo ambiente. Neste contexto, a forma com que as pessoas interagem pode gerar situações agradáveis ou não, e o respeito nas relações influencia o bom clima organizacional e um saudável ambiente de trabalho, inclusive, no serviço público (FERREIRA, 2017; NGUYEN *et al.*, 2018). A forma de interagir de maneira gentil e cooperativa no ambiente de trabalho pode contribuir com o bom convívio, de modo a evitar ocorrência de conflitos e estresses, além de facilitar a solução de problemas (MATTOS *et al.*, 2021). Dias *et al.* (2020) afirmam que são necessárias ações gerenciais e fatores comportamentais dos trabalhadores, como o respeito, a cordialidade e a empatia para que haja relacionamentos interpessoais saudáveis, de modo a evitar impactos negativos na saúde dos trabalhadores.

Por outro lado, alguns tipos de comportamentos entre pessoas no *locus* laboral podem causar danos nessas relações,

para os indivíduos que dela participam e para a própria organização e a sociedade. La Falce *et al.* (2019) apontam que constrangimentos no ambiente organizacional, eventualmente, levam os trabalhadores a diferentes patologias, provavelmente evitáveis. Leve-se em conta, igualmente, que o relacionamento com colegas de trabalho é relevante componente da satisfação ou insatisfação no trabalho (CARMO; GUIMARÃES; CAEIRO, 2016; LA FALCE *et al.*, 2020).

Logo, entende-se que o relacionamento interpessoal deve ser compreendido como uma dimensão importante quanto aos estudos ligados à Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Importa dizer que as conexões entre esses campos são inevitáveis, já que ambos envolvem interações em contexto de trabalho (GEMELLI; FRAGA; PRESTES, 2019). De forma não muito distante, Carvalho-Neto (2012) já buscou provocar que são diversas as possibilidades de análises quanto a essas relações entre o que poderia ser um olhar macro, no campo das Relações de Trabalho, e o campo de Gestão de Pessoas, que tende a ser visto sob o primado do micro; ao passo que o relacionamento interpessoal, se visto em uma perspectiva micro, como as ações individuais presentes nas organizações, não deveriam ser retiradas de um contexto mais amplo que também pode ser produto e produtor de elementos externos à organização.

Sorokowska *et al.* (2017) realizaram uma pesquisa com quase nove mil pessoas de 42 países para identificar as distâncias interpessoais e variáveis que influenciam nos limites das pessoas, tendo em vista afirmar que esses espaços influenciam no comportamento dos indivíduos, seja de modo positivo ou negativo, e recomendam mais estudos para compreensão da temática. Assim, por meio de buscas em bases de periódicos científicos, observou-se a carência de investigações que buscassem compreender aspectos relacionados a possíveis incômodos relacionados à invasão do espaço pessoal no contexto de trabalho, em especial no setor público.

Meira e Montezano (2021) realizaram uma pesquisa quantitativa acerca da percepção dos limites de civilidade e invasão do espaço pessoal no serviço público e recomendaram o uso de abordagem qualitativa para identificar variáveis que contribuam com maior compreensão de aspectos que causem incômodos nas relações de trabalho quanto à forma de tratamento e proximidade física. Este artigo pretende atender a essa lacuna apontada pelos autores. Inclusive, a primeira parte do título, que consta entre aspas, é uma expressão trazida em diferentes momentos pelos participantes da pesquisa: “me causa incômodo”. E foi pensando sobre isso que se buscou melhor compreender neste estudo quais as situações que geravam tal desconforto.

Sendo assim, este artigo teve como finalidade identificar situações invasivas em comportamentos nas relações profissionais que geram incômodos no ambiente de trabalho de uma organização pública federal. Para tanto, por meio de um questionário, uma questão aberta convidava os participantes para comentar, livremente, sobre comportamentos ou situações na relação com os colegas e/ou chefias que geravam algum incômodo. Posteriormente, as respostas foram analisadas com base na metodologia proposta por Bardin (2016).

Espera-se, com isso, contribuir com a literatura de gestão de pessoas e relações de trabalho quanto à compreensão dos aspectos que geram incômodos no ambiente de trabalho, inclusive, podendo subsidiar os gestores no estabelecimento de políticas de gestão de pessoas que minimizem tais ocorrências para gerar um ambiente de trabalho mais agradável, além de permitir o aumento da consciência profissional acerca do contexto organizacional e levar a uma mais refinada etiqueta corporativa (DUTTA, 2017). No que se refere à estrutura do artigo, além dessa introdução, há um referencial teórico que abarca as discussões das pessoas e suas relações no contexto laboral e uma seção específica sobre os procedimentos metodológicos. Posteriormente, são discutidos os resultados e tecidas as considerações finais.

2 AS PESSOAS E SUAS RELAÇÕES NO CONTEXTO LABORAL

Para Fischer (2002, p. 7), a “relação é um conceito que acentua a natureza dinâmica dos fenômenos sociais na sua qualidade de serem processos: a ideia de processos designando a dimensão relacional inerente à própria expressão de vida social.” Para o mesmo autor, a forma mais diretamente observável da relação é aquela em que o tipo de troca estabelecida é entre duas ou mais pessoas, o que se dá o nome de relacionamento interpessoal.

São diversos os efeitos possíveis das relações interpessoais e os sentimentos que podem ser experimentados pelas pessoas envolvidas nessa dinâmica que pode ganhar novos contornos quando realizada no ambiente laboral. Na ótica de Gonçalves, Alves e Campos (2021), o relacionamento entre as pessoas no ambiente laboral é complexo, uma vez que relaciona dimensões tais como o autoconhecimento, a empatia, a autoestima, a cordialidade, a ética e, sobretudo, a comunicação, e relacionamentos ruins nesse ambiente podem levar a patologias nos colaboradores (DIAS; ROCHA; CARVALHO, 2019).

Os relacionamentos interpessoais são regulados por comportamentos pró-sociais como a civilidade, que representa as atitudes de gentileza e cortesia no tratamento interpessoal no trabalho necessárias ao bom convívio social (SOUZA, 2015). Nakagawa (2010), Dutta (2017) e Wibowo (2022) nominam esses comportamentos como uma etiqueta corporativa. As experiências e emoções positivas vividas no ambiente podem promover o envolvimento com a instituição, inibir a intenção de saída e influenciar o nível de comprometimento, fortalecendo comportamentos desejados pela organização e inibindo os comportamentos indesejados (MILHOME; ROWE; DOS-SANTOS, 2018), entendendo-se o comprometimento organizacional como uma ligação afetiva com a instituição, e relaciona-se a comportamentos desejados por ela, que contribuem ativamente

para a consecução das metas organizacionais (MILHOME; ROWE, 2018), não sendo diferente no setor público (OLIVEIRA; ROWE, 2018).

Na visão de Doucette e Talley (2017, p. 183), uma forma de evitar e compensar as consequências negativas decorrentes de problemas de comunicação nas organizações e de relacionamentos disfuncionais que podem impactar na moral baixa do ambiente laboral é com o uso de civilidade nas relações. A necessidade de tratar as pessoas com respeito no contexto laboral é uma das preocupações das práticas de gestão de pessoas (MIYASAKI *et al.*, 2020). Em função da relação apresentada por Corrêa e Medeiros (2019) acerca da preocupação de se evitar situações de assédio moral e sexual por meio de relações respeitadas, esclarece-se que o assédio moral ocorre por condutas abusivas, sejam gestos, palavras ou comportamentos sistemáticos que atentam contra a dignidade de um trabalhador que, na visão de Hirigoyen (2016, p. 576), é o ataque recorrente não ao trabalho de um indivíduo, mas “ao próprio indivíduo”, razão pela qual os efeitos sobre a saúde física e psicológica de quem o sofre são tão nocivos.

Por sua vez, Formiga *et al.* (2021) diferenciam o assédio moral profissional (ataque ao trabalho de um indivíduo) do assédio moral pessoal (ataques ao indivíduo em seus aspectos pessoais). Fonseca, Mattos e Corrêa (2021) diferenciam o assédio sexual por chantagem, em geral, realizada por uma chefia, do assédio sexual por intimidação, ligado, em geral, a um ambiente mais sexualizado e permissivo, e realizado, geralmente, por colegas de nível horizontal, mas alertando que ambos podem ser causa de saída da vítima ou do setor ou da instituição.

A percepção de assédio pode ser enquadrada nas formas de “*mistreatment*”, ou seja, maus-tratos nos relacionamentos entre as pessoas, de forma ofensiva, não solicitada e indesejada, segundo Mendonça *et al.* (2016), e o ambiente organizacional deve estar pronto para minimizá-lo, pois a intenção de denúncia é

normalmente limitada pelo temor de represália (IWAI; YEUNG; ARTES, 2021). Algumas percepções de assédio podem ser decorrentes de situações de invasão do espaço pessoal, o qual é definido como uma fronteira invisível em que o interlocutor pode emanar por um olhar, postura corporal do espaço que precisa ser respeitado (WEIL; TOMPAKOW, 1989). Farsani e Rodrigues (2021) afirmam que uma parte da linguagem corporal pode ser compreendida pela proxêmica, e que esta pode gerar efeitos na interação social. A depender de como é o comportamento corporal, Veenstra, Schneider e Koole (2017) indicam que eles podem aumentar as emoções positivas das pessoas e diminuir as negativas, mas é preciso compreender o contexto.

O espaço pessoal trata de uma sensação do indivíduo acerca de seu espaço, envolvendo uma síntese de informações visuais, auditivas, cinestésicas, olfatórias e térmicas, ou seja, vai além de apenas aspectos de distância física da pessoa (LEWIS *et al.*, 2017). No contexto do setor público, o respeito ao espaço pessoal é mais sensível quando se trata de relacionamento entre superiores hierárquicos e subordinados (NGUYEN *et al.*, 2018).

Para Farsani e Rodrigues (2021), há uma comunicação silenciosa entre os indivíduos, por seu comportamento corporal em relação um ao outro em seu espaço pessoal. Os autores aportam, também, que a noção desse espaço varia não apenas entre culturas, mas que igualmente se manifesta entre indivíduos e entre situações, como as pessoas - em todo o mundo - manterem [impositivamente] uma proximidade maior em metrô ou em elevadores, e que os interlocutores tendem a se aproximar mais do que o normal em ambientes com mais barulho. A esse respeito, Lourenço (2020) assevera que o espaço pessoal é mais crítico em situações de mobilidade urbana, nas quais os indivíduos ficam, necessariamente, próximos em ônibus, vans ou aviões lotados, e que tal contexto de proximidade é mais angustiante em tempos de Covid-19. Por sua vez, Salsamendi e Santos (2020) afirmam que os desafios se encontram,

também, na arquitetura do sistema prisional, em que as condições de espaço pessoal são igualmente críticas.

Caballo (2007) indica que existem diferentes tipos de toques que podem acontecer entre as pessoas, e que eles dependem do contexto e do tipo de relação existente, como no caso do toque funcional / profissional que ocorre em situações de não intimidade ou sexualidade, como em um exame médico, e o toque social em que não existe intimidade, mas pode acontecer um aperto de mão respeitoso. Esses são exemplos de toques utilizados em contextos de trabalho. Para o autor, o gênero do interlocutor também pode influenciar na percepção de invasão de espaço pessoal, assim como a forma de contato, seja por um toque ou mesmo por um olhar do outro que gere algum tipo de desconforto na interação. Pessoas que sofreram algum tipo de assédio sexual também podem ter alteração na percepção de limites de espaço pessoal, decorrentes da experiência vivenciadas, passando a ter uma postura mais defensiva do seu espaço (OLETO *et al.*, 2018).

Em estudo realizado por Gliber e Chippari (2007), as autoras constataram que os brasileiros aceitam menores distâncias físicas do que os nativos de países nórdicos, e que, no Brasil, existe a prática de cumprimento de colegas de trabalho com abraços. Meira e Montezano (2021) realizaram uma pesquisa em uma organização pública e constaram que as pessoas se sentem desconfortáveis em ser cumprimentadas com beijo no rosto, o tipo de elogio que menos gostam de receber é referente à aparência física e ao corpo, além de se sentirem muito incomodadas em serem tocadas em membros inferiores e na cintura quando alguém está falando com elas no ambiente de trabalho. Esse conjunto de trabalhos questiona espaço pessoal e os limites de intimidade e vem reforçando as pesquisas sobre proxêmica, iniciadas pelo antropólogo Edward Twitchell Hall na década de 1960. A proxêmica compreende o estudo social dos tipos de espaço, a dinâmica espacial das relações entre os indivíduos, e as variáveis que dizem respeito

ao corpo na relação com o outro (TERRA; VAGHETTI, 2014). Em que pese a necessidade basicamente vital que temos do toque físico (GOMES; CARVALHO; ROHLER, 2021), somos muito seletivos quanto a ele no ambiente profissional (MEIRA; MONTEZANO, 2021).

No que se refere à Gestão de Pessoas e às Relações de Trabalho, o pensar sobre a forma como as relações interpessoais se dão no cotidiano é de suma importância, já que as condições em que ocorrem esses processos interativos definem a forma de convivência entre os seres humanos, que são seres de relações, e destes com a natureza (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Dito de outra forma, Leitão, Fortunato e Freitas (2006) defendem que a vida social é construída no cotidiano e, sendo assim, que esse “relacionar-se”, ao gerar sofrimento ou bem-estar, resulta na deterioração, preservação ou promoção das relações sociais, das relações inter e intraorganizacionais. Como se encontra em Colomby (2019), corroborado por Marchiondo *et al.* (2020), uma situação desagradável na esfera vida-trabalho, em uma perspectiva de indissociabilidade entre ambos, pode ir além de um problema profissional, e configurar-se em um dano existencial ao indivíduo, motivo pelo qual um ambiente saudável deve fazer parte dos objetivos das políticas e práticas de gestão de pessoal. Em alguns casos, como aponta Lilly (2020), a própria instituição pode ser alvo de retaliações por profissionais que se sintam desrespeitados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo faz parte de uma pesquisa mais abrangente com abordagem mista (quantitativa e qualitativa), cuja finalidade era identificar a percepção dos limites de civilidade e invasão de espaço pessoal nos relacionamentos interpessoais em um ambiente organizacional do setor público federal. No entanto, o foco apresentado neste artigo se restringe aos resultados da

abordagem qualitativa. Além disso, o estudo é teórico-empírico, de natureza descritiva com recorte transversal e abordagem qualitativa.

Dentro da pesquisa mais abrangente, foi desenvolvido um questionário eletrônico no *Microsoft Forms*, contendo a seguinte estrutura: i) apresentação da pesquisa com questão acerca da concordância em participação de modo voluntário; ii) duas partes com uso de escalas sobre a temática da pesquisa para avaliação do grau de concordância dos itens, os quais foram elaborados com base nos estudos de Caballo (2007) e Sorokowska *et al.* (2017); iii) uma pergunta aberta para indicação de situações que o participante considera que podem gerar constrangimentos no ambiente de trabalho; iv) uma parte com duas questões de múltipla escolha para indicação quanto a ter sofrido assédio sexual ou moral; e v) a última parte com questões sobre o perfil do respondente. O foco desta pesquisa foi apenas da pergunta aberta “caso desejar, comente aqui, livremente, sobre um comportamento de um colega/chefia ou situação que lhe causaria incômodo, seja na forma de uma saudação, proximidade física, toque ou um tipo de elogio recebido”.

A coleta de dados foi realizada ao longo de vinte dias do mês de maio de 2021, ou seja, durante a pandemia de Covid-19. Com vistas a diminuir o viés de respostas relacionado a incômodos decorrentes da aproximação física no contexto da pandemia, foi solicitado que as questões fossem respondidas imaginando a situação de trabalho antes do início do período pandêmico. Ressalta-se que foi realizada validação semântica com oito servidores públicos que atuam na organização em que a pesquisa seria aplicada.

O público-alvo da pesquisa foram profissionais que trabalham em uma organização pública federal, sediada no Distrito Federal, tendo anuência da organização para aplicação da coleta de dados. A pesquisa como um todo obteve 450 respondentes, por meio de amostragem não probabilística por conveniência, e a amostra para este artigo foi dos 143 participantes que responderam à pergunta aberta de forma voluntária. O perfil desta amostra da pesquisa qualitativa é apresentado no quadro 1, sendo caracterizado, principalmente, como do sexo feminino, heterossexual, com pós-graduação *Lato sensu*, com faixa etária entre 31 e 40 anos, de servidores efetivos e como experiência na organização de até 10 anos.

Quadro 1 - Perfil dos participantes da pesquisa

Variável	Frequência do perfil
Sexo	58,7% - feminino 40,6% - masculino 0,7% - não informado
Escolaridade	0,7% - curso técnico 7,7% - ensino médio 21% - ensino superior (graduação/tecnólogo) 51,7% - pós-graduação <i>Lato sensu</i> 18,9% - pós-graduação <i>Stricto sensu</i>
Faixa etária	0,7% - não informou 10,5% - 21 a 30 anos 32,9% - 31 a 40 anos 23,1% - 41 a 50 anos 27,3% - 51 a 60 anos 5,6% - mais de 60 anos

Orientação sexual	88,8% - heterossexual 4,9% - homossexual 2,1% - bissexual 2,8% - preferiram não informar 1,4% - indicou outras orientações
Vínculo funcional	62,2% - servidores efetivos 19,6% - servidores comissionados 12,6% - terceirizados 4,2% - estagiários 1,4% - servidores requisitados/cedidos
Tempo de experiência na organização	45,5% - até 10 anos 29,4% - 11 a 20 anos 14% - 21 a 30 anos 10,5% - mais de 30 anos

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados coletados foram exportados para o *Excel*, sendo gerada uma base de dados com o perfil dos respondentes e a pergunta aberta para tratamento dos dados, a qual gerou um *corpus* de 4.195 palavras. Inicialmente, foi criado um arquivo com as respostas no formato para uso do IRAMUTEQ, de modo a permitir análises preliminares com a ferramenta, por meio do uso de nuvem de palavras para representar a frequência das palavras utilizadas pelos participantes, bem como o uso da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) que realiza o agrupamento dos segmentos de textos em classes lexicais e representa, graficamente, estes grupos, com a frequência proporcional ao total do *corpus* analisado e com as palavras mais características de cada classe (SOUZA *et al.*, 2020).

Posteriormente, foi realizada análise mais detalhada das respostas obtidas por meio do uso da análise de conteúdo categorial temática de Bardin (2016), seguindo as diretrizes da autora no sentido de realizar análise geral do *corpus*, separar em núcleos de sentido, e criar as categorias com critérios de homogeneidade, exclusão e pertinência. Neste caso, foram gerados 218 núcleos de sentidos provenientes das 143 respostas, os quais foram agrupados em tipos de situações invasivas (subcategorias) e, posteriormente, em grandes categorias temáticas que representam os grupos de situações que geram incômodos

e constrangimentos no ambiente de trabalho. Neste caso, mesmo que houvesse apenas um núcleo de sentido mencionado por apenas uma pessoa, foi criada uma subcategoria, de modo a permitir mais detalhes de tipos de situações que geram incômodos no ambiente de trabalho.

Na parte de resultados, são apresentados relatos dos participantes com a indicação do número do questionário respondido (Qn), considerando o número da ordem de participação geral na pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, foi gerada a nuvem de palavras (figura 1), de modo a permitir identificar as palavras mais recorrentes utilizadas pelos participantes da pesquisa para ter uma noção geral dos aspectos que os incomodavam. As palavras mais recorrentes utilizadas nas respostas fornecidas pelos participantes foram: não (81 vezes), pessoa (45 vezes), colega (43 vezes), elogio (40 vezes), incomodar (35 vezes) e incômodo (27 vezes), trabalho (29 vezes), toque (22 vezes), físico (28 vezes) e aparência (13 vezes), ambiente (22 vezes), proximidade (18 vezes) e próximo (14 vezes), comentário (19 vezes), situação (18), depender (17 vezes), e sentir (15 vezes). Com isso, depreende-se da nuvem de palavras na figura 1 que a expressão recorrente é “Não”, entendendo-se aqui uma negativa e refusa do(a) colaborador(a) em

A classe mais recorrente representa 31,9% dos segmentos de texto, e refere-se ao fato de incômodos provenientes de algum tipo de contato ou comentários que podem levar a algum tipo de segundas intenções para além do contexto profissional, e são associados a elogios da aparência ou do físico da pessoa e que buscam alguma proximidade física, como ilustrado no seguinte relato: *“na ambiência de trabalho, qualquer toque sutil do colega, ‘pode levar margens interpretativas, dependendo da intenção do agente emissor’”* (Q342).

A segunda classe, com 26,1% dos segmentos de texto, representa incômodos mais associados aos comportamentos dos superiores hierárquicos que buscam um grau de intimidade que nem sempre é dado, podendo chegar ao ponto de caracterizar situações de assédio, conforme exemplificado no relato de Q7 *“acho extremamente incômoda a situação de chefes homens que fazem qualquer tipo de elogio ou cumprimento que possa ter qualquer tipo de interpretação que possa a levar a uma conotação sexual para subordinadas mulheres.”* Esse incômodo extremo é o que pode levar a patologias, como apontado por La Falce *et al.* (2019), Dias, Rocha e Carvalho (2019) e por Dias *et al.* (2020).

Com 22,7% dos segmentos de textos, a terceira classe mais recorrente representa os incômodos decorrentes de toques físicos em diferentes partes do corpo ao cumprimentar ou conversar com a pessoa, como relatado por Q297: *“incomoda-me profundamente saudação ou conversa em que o interlocutor, seja qual for, permaneça com a mão no meu ombro, no meu braço etc”*. Nesta classe, apesar de não ser o foco do estudo, também houve menção de comentários referentes à preocupação do toque decorrente do contexto de pandemia.

A última classe, com 19,3% dos segmentos de texto, refere-se a incômodos principalmente do sexo oposto no ambiente de trabalho, em especial, quanto a abordagens de toques na nuca, no cabelo e beijos, como forma de invasão do limite profissional de contato físico. O relato a seguir ilustra aspectos relacionados a esta classe:

Colega, principalmente (mas não exclusivamente) do sexo oposto, que pegar nos cabelos, que faça gestual de sentir o cheiro, que dê aquela olhada “de cima a baixo” ou para a retaguarda da mulher; quando ela se vira, elogios que façam referência ou insinuem a causa da boa aparência, como “viu passarinho verde”, “hoje tem”, etc (Q173).

A análise destas classes permite identificar que as situações invasivas no ambiente de trabalho têm relação tanto com o tipo de comportamento realizado, seja por toques e comentários, mas também traz recorrência de comentários associando ao gênero e tipo de relacionamento profissional de quem faz tais comentários desagradáveis no ambiente de trabalho.

Em complemento, visando identificar as situações invasivas de forma mais detalhada, foi possível identificar seis categorias temáticas com 30 subcategorias, conforme apresentado no quadro 2, com a respectiva quantidade e exemplo de relatos que deram origem ao estabelecimento das subcategorias. Os exemplos foram escolhidos pelos autores por sua representatividade e buscando dar ênfase à subcategoria.

Quadro 2 - Categorias e subcategorias das situações invasivas que geram incômodo no ambiente de trabalho

Categorias	Subcategorias	Qtd. de relato	Exemplo de relato
Contato físico	Toque de modo geral	40	“Ficar tocando a pessoa durante a conversa, seja no braço, na cabeça, perna ou qq [qualquer] outra parte, é muito desagradável, não gosto, nem concordo!” (Q95)
	Abraço no contexto de trabalho	13	“Ao abraçar, o(a) colega fricciona o seu peitoral contra o do(a) outra e segura firme nas costas.” (Q13) “Colegas que insistem em abraçar (...) não se comportam de maneira prudente no ambiente profissional.” (Q27)
	Beijo no ambiente de trabalho	12	“Acho desnecessário cumprimentar com beijos no rosto e (...), principalmente pessoas do sexo oposto, independente da hierarquia e proximidade.” (Q217) “Em outra situação, um colega ao me cumprimentar com beijo no rosto buscou os meus lábios e deu um selinho. Fiquei sem ação e surpresa, ainda mais que outras pessoas viram. Fiquei com raiva de mim mesma por não ter revidado na hora com um tabefe.” (Q92)
Falta de etiqueta corporativa	Falta de respeito / discriminação	7	“Talvez por nunca ter passado por isso, fique difícil enxergar o desconforto em tais situações. Entretanto, situações de falta de respeito ou discriminação, sejam para comigo ou com terceiros, são sempre muito incômodas. Se a pessoa alvo for profissionalmente mais vulnerável, como alguém da limpeza ou copa, considero ainda mais desagradável.” (Q311)
	Falta de cumprimento no ambiente de trabalho	2	“Quando as pessoas não se cumprimentam, me causa incômodo.” (Q55)
	Incômodo de comportamentos com terceiros	1	“O comportamento que me causa incômodo não é comigo, mas de outras pessoas com terceiros.” (Q7)
	Ser ignorado no ambiente de trabalho	1	“a não expressão, o ser ignorado, a falsa preocupação com o alheio/subordinado/ colega, a falta de empatia, enfim o assédio não físico é muito mais contundente e causa danos profundos às pessoas no longo prazo. E esse tipo de assédio é muito mais difícil de se provar, pois fica no limiar do tratamento impessoal e o ignorar.” (Q130)

Categories	Subcategorias	Qtd. de relato	Exemplo de relato
Forma e conteúdo da comunicação	Comentários sobre aparência física	22	“Sobre os elogios: acima de tudo, aqui, o fiel da balança está no teor do elogio e na forma como é feito: elogios específicos sobre a aparência geral ou física da pessoa (os aspectos mais fixos, características físicas etc.) vindos por parte de chefias e colegas distantes podem provocar alguma desconfiança.” (Q138) “Me incomoda comentários sobre meu tipo físico, não se deve medir o grau de comprometimento profissional com a aparência física.” (Q423)
	Comentários elogiosos “desnecessários”	12	“Elogios que não sejam amistosos e/ou profissionais” (Q17)
	Comentários sobre roupa	8	“Acho desrespeitoso ambiente de trabalho com pessoas comentando/elogiando o tempo todo a maneira de vestir.” (Q271)
	Olhares invasivos	8	“que dê aquela olhada “de cima a baixo” ou para a retaguarda da mulher, quando ela se vira” (Q173)
	Fala invasiva	7	“Pessoas que falam expelindo gotículas.” (Q29) “Não me sinto confortável com toque, fala alta ou saudação em voz alta (de longe)” (Q188)
	Fala ofensiva	7	“uso de palavrões.” (Q155)
	Comentários inadequados em redes sociais	2	“Comentários impróprios nas redes sociais.” (Q280)
	Críticas em público	2	“Crítica em público, seguida de proselitismo para assegurar a assertividade de um ponto de vista sobre meu comportamento.” (Q5)
	Postura corporal invasiva	2	“postura corporal que dê a conotação de invasão de privacidade” (Q28)
	Uso de pronome de tratamentos qualificadores inadequados	2	“Apelidos como, por exemplo, “gatinho”, “gatão”, “fofura”, “bonitão” ou “grande fulano” deveriam ser reservados para tratar pessoas íntimas fora do contexto de trabalho, especialmente amigos de boteco ou pelada.” (Q318)
	Comentários falando mal de terceiros	1	“E sinto-me incomodada ao ouvir comentários (quaisquer que sejam) sobre pessoas que não estejam presentes no momento da conversa. Creio que isso é inadequado em qualquer ambiente.” (Q418)
Expressão facial	1	“Sinto-me incomodada com olhares e expressões faciais críticos, irônicos, de colegas próximos e principalmente de chefes.” (Q111)	

Categories	Subcategories	Qty. de relato	Exemplo de relato
Invasão da vida pessoal	Forçar aparência de relacionamento próximo	5	“Me incomodo por exemplo, quando o funcionário (...) (não me pergunte como ele descobriu meu nome) me chama pelo primeiro nome em voz bem alta toda vez que passo. Denotando familiaridade teatral que não cabe. Fico bem constrangida. Mas isso tem anos já. Hoje mesmo ele me parou na portaria e disse na frente de outras pessoas, que era da igreja e iria orar por mim, para eu “acalmar meu coração” não entendi nada, fiquei totalmente constrangida.” (Q54)
	Iniciativas de conversa sobre vida privada	3	“Me incomodam perguntas, ainda que eventuais, a respeito da vida privada.” (Q68)
	Contatos fora do horário de trabalho	2	“Mensagem de WhatsApp de madrugada dizendo que está pensando em mim. Já aconteceu comigo. Considerei muito agressiva essa situação.” (Q164)
	Demandas pessoais no trabalho	1	“Chefe, não próximo, (...) e solicitando trabalhos pessoais no ambiente de trabalho.” (Q331)
Percepção dependente do contexto / situação	Dependência do tipo de relação com a pessoa	12	“Depende muito do grau de intimidade que eu tenho com a pessoa, independente da hierarquia. Óbvio que tudo com respeito e educação.” (Q406)
	Percepção de intenção sexual (por elogio ou contato físico)	11	“Saudação, proximidade física, toque ou elogio que envolva sensualidade. Ambiente de trabalho não é próprio para essa manifestação.” (Q339)
	Dependência da liberdade concedida	1	“Levo em consideração interações prévias e liberdades concedidas. Sou expansiva e o toque bem como proximidade com as pessoas geralmente não me causam incômodos e não costumo desconfiar de más intenções nessas interações, até porque caso isso ocorra tenho reações mais enérgicas para inibi-las quase instantâneas...” (Q99)
	Frequência da situação	1	“É incômodo se a mesma situação se repetir com muita frequência denotando falta de sinceridade na atitude.” (Q53)
Proximidade física	Excesso de proximidade física	13	“Sentar ao lado para explicar algo e ficar extremamente próximo a você.” (Q154)
	Invasão do distanciamento físico decorrente da Covid	3	“Primeiro o respeito manter as distâncias usar a máscara e álcool” (Q216)
	Cheiro	1	“Há colegas que gostam de nos saudar com um contato maior, mas que abusam do uso de perfume...” (Q171)

Fonte: elaborado pelos autores.

A categoria de *Contato Físico*, com três subcategorias e um total de 65 relatos, refere-se aos incômodos em que a pessoa se sente invadida por causa de alguma forma de toque da outra pessoa, seja um abraço, beijo ou toques em geral (nuca, perna, braço, ombro, cabelo, mão, cintura), sendo a maior recorrência dos incômodos, com 40 relatos, os casos de toque em geral, pois consideram que esse tipo de abordagem não é adequado dentro do contexto de trabalho. Este resultado está alinhado ao que foi identificado por Meira e Montezano (2021) acerca de incômodos de cumprimentos com beijo no rosto e da realização de toques em membros inferiores e cinturas.

A categoria de *Falta de Etiqueta Corporativa* possui quatro subcategorias com total de 11 relatos e contempla desconfortos decorrentes da falta de educação de colegas de trabalho, seja por falta de respeito, discriminações, falta de cumprimentos, abandono dos colegas, seja, até mesmo, incômodos dos comportamentos que presenciam feitos com colegas. Reforça-se aqui que o relacionamento com colegas é importante componente da satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho (CARMO; GUIMARÃES; CAEIRO, 2016; LA FALCE *et al.*, 2020). Além disso, a ocorrência da falta de etiqueta corporativa pode gerar problemas de relacionamentos interpessoais, devido à falta de cordialidade, e, com isso, acarretar adoecimento no ambiente de trabalho, conforme Dias *et al.* (2020), ou mesmo problemas de cunho doméstico, além da esfera profissional (MARCHIONDO *et al.*, 2020).

A *Forma e o Conteúdo* como são feitas as comunicações no ambiente de trabalho é a categoria com mais subcategorias (12), com total de 74 relatos, indicando o quanto a comunicação pode gerar constrangimentos no ambiente de trabalho, e remete à necessidade, inclusive, de treinamentos relacionados à comunicação não violenta para melhorias do clima organizacional. Os comentários sobre aparência física tiveram maior recorrência de relatos acerca de gerar incômodo nos

profissionais, alinhado ao resultado de Meira e Montezano (2021) sobre as pessoas não gostarem de receber elogios sobre aparência física e corpo dentro do contexto de trabalho. Este resultado também corrobora os achados de Dias *et al.* (2020) quanto ao fato de que o tom de voz agressivo pode prejudicar as relações interpessoais, trazendo eventualmente prejuízos à própria instituição, como queixas formais ou abandono do emprego (LILLY, 2020).

A categoria de *Invasão da Vida Pessoal*, com 4 subcategorias e 11 relatos, refere-se ao fato de que as pessoas preferem não misturar aspectos pessoais com profissionais a respeito de ultrapassar os limites de assuntos específicos de trabalho, de evitar falar sobre aspectos mais íntimos da vida da pessoa ou mesmo de tentar contato sobre assuntos não profissionais fora do horário de trabalho. Ao passo que os relatos dessa categoria são analisados de uma maneira mais ampla, eles dialogam com outros estudos como o de Silva e Fischer (2020) e podem indicar que essas invasões da vida pessoal pelo trabalho não ocorrem de modo único e linear, mas de maneira complexa e multiforme, apresentando-se em múltiplas dimensões e direções. Seriam necessárias mais informações para que se pudesse ir além das quatro subcategorias e que fossem incluídas tipologias jurídicas como assédio moral, assédio sexual e/ou dano existencial (COLOMBY, 2019).

A categoria de *Percepção Dependente do Contexto / Situação*, com 4 subcategorias e 25 relatos, remete ao fato de que o constrangimento vai depender do tipo de relacionamento que a pessoa tem com a outra, com a liberdade que foi fornecida e, até mesmo, a interpretação de possíveis segundas intenções sobre a situação. Neste caso, o incômodo não é especificado por um tipo de comportamento em si, seja por contato físico, aproximação ou forma de comunicação, mas sim da situação específica com a pessoa específica, conforme relato de Q319 “*não tendo problemas com forma de saudação, proximidade física, toque ou elogio, a depender do contexto em que são empregados*”. Este resultado corrobora o

aspecto de que a experiência do comportamento corporal pode levar a emoções positivas ou negativas, conforme apontado por Veenstra, Schneider e Koole (2017).

A categoria *Proximidade Física*, com três subcategorias e um total de 17 relatos, diz respeito ao incômodo quanto à pessoa está próxima fisicamente, invadindo o espaço pessoal do participante, mas não chega a ter contato físico direto. Observa-se que, mesmo com a orientação para desconsiderar a situação da pandemia, houve relatos acerca da preocupação dos participantes quanto à proximidade física dentro do contexto de Covid-19, o que reforça uma situação de preocupação e de possíveis mudanças da compreensão e dos limites de espaços pessoais decorrentes da pandemia, conforme alertado por Mehta (2020) e Franco-Perez (2021) quanto à nova proximidade.

Por fim, os resultados desta pesquisa trazem reflexões quanto às situações que geram constrangimentos no ambiente de trabalho, e que podem até levar a percepção de assédio, seja ele moral, seja sexual. Os relatos reforçam a relevância da pesquisa, inclusive, indicam a necessidade de que a temática seja discutida em treinamentos para os profissionais da organização, de modo a minimizar tais situações de incômodos, que podem ser intencionais ou por falta de conhecimento da pessoa que as executa, tendo em vista que algumas pessoas não percebem que certas situações podem gerar incômodo no outro, como relatado por Q397: “*acho que nós somos um povo alegre e brincalhão, então não vejo incômodo nenhum*”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao ter como objetivo identificar situações invasivas nos comportamentos nas relações profissionais que geram incômodos no ambiente de trabalho de uma organização pública federal, o artigo contribui com a literatura de gestão de pessoas e relações de trabalho quanto à compreensão desses aspectos. Ele apresenta novos elementos à discussão das relações interpessoais no ambiente de trabalho, por meio

de uma pesquisa de abordagem qualitativa em que os relatos são ilustrativos às questões de constrangimento no *locus* laboral, em busca de um ambiente profissional mais saudável, como preconizado por pesquisadores da área (FERREIRA, 2017; NGUYEN *et al.*, 2018).

As limitações da pesquisa são o fato de ter sido realizada em apenas uma organização pública, e o fato de apenas 31,8% dos participantes da pesquisa terem respondido à questão aberta, o que não permite a generalização dos resultados. No entanto, para uma pesquisa com abordagem qualitativa, acredita-se que a amostra de 143 participantes permitiu gerar resultados satisfatórios ao alcance do objetivo proposto. Além disso, o próprio contexto de Covid-19 no período da coleta de dados pôde dificultar a indicação de situações que gerassem incômodos e constrangimentos, tendo em vista estarem afastados de contatos presenciais do ambiente de trabalho, ou mesmo de terem indicado limitações à proximidade física decorrentes de preocupações vinculadas à pandemia.

Apesar desta limitação, acredita-se que os resultados contribuíram em identificar mais aspectos que geram incômodos em ambiente de trabalho, e que poderão ser mais aprofundados em futuros estudos com abordagens qualitativas e quantitativas em outras organizações de diferentes contextos. O uso gerencial dos resultados deste estudo pode gerar uma percepção de suporte organizacional que leva a maior comprometimento dos colaboradores, pela construção de um ambiente de trabalho mais saudável (CILIATO *et al.*, 2018). A pesquisa pode contribuir com gestores no estabelecimento de políticas de gestão de pessoas que minimizem ocorrências das situações de incômodo para gerar um ambiente de trabalho mais agradável, além de permitir o aumento da consciência profissional acerca do contexto organizacional e levar a uma mais refinada etiqueta corporativa.

Recomenda-se que as pesquisas investiguem, também, a ocorrência das situações invasivas associadas ao tipo de

relacionamento profissional com a pessoa que tem o comportamento que gera incômodo, se há diferenças quanto ao gênero dos envolvidos, além do fato de a percepção de incômodo ser maior a depender de alguma característica do perfil da pessoa, dos seus valores humanos ou mesmo de ter algum histórico de situações de assédio, seja moral ou sexual no contexto de trabalho. Além disso, sugere-se a realização de pesquisas que investiguem tanto os efeitos das situações de incômodo em outras variáveis de comportamento organizacional (ex: clima, satisfação com trabalho, suporte organizacional) e, até mesmo, com a saúde do trabalhador, em especial, a saúde mental, como também de práticas organizacionais realizadas para minimizar esse tipo de ocorrência nas organizações (ex: canais de denúncia e apuração dos incômodos; treinamentos para disseminar as situações invasivas que devem ser evitadas).

Outra contribuição do estudo é aumentar a consciência profissional acerca do contexto organizacional, que, por sua vez, leva a uma mais refinada etiqueta corporativa, como propõe Dutta (2017). Da mesma forma, os achados podem levar a melhores políticas de gestão de pessoas no setor público, uma vez que a necessidade de tratar as pessoas com respeito no ambiente de trabalho é uma das preocupações das práticas de gestão de pessoas (MIYASAKI *et al.*, 2020); tais práticas ensejam maior comprometimento organizacional e menor intenção de saída da instituição (LIMA; ROWE, 2019).

Ainda de forma não muito distante, o artigo pode provocar o leitor a pensar sobre essas relações interpessoais de uma maneira ainda mais ampla e que abarca um conjunto de organizações, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor. Ao se levar o debate sobre o tema para uma perspectiva mais abrangente, também se pode afastar a culpabilização dos indivíduos sobre atos aparentemente isolados e problematizar sobre elementos organizacionais e sociais.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CABALLO, V. E. **Manual de Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales**. 7. ed. Madrid: Siglo XXI, 2007.
- CARMO, J. G. M.; GUIMARÃES, L. V. M.; CAEIRO, M. L. Prazer e sofrimento no trabalho: vivências de mulheres soldados da PMMG. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 1278-1322, 2016.
- CARVALHO-NETO, A. Relações de trabalho e gestão de pessoas: entre o macro e o micro? Provocações epistemológicas. **REGE-Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 299-308, 2012.
- CILIATO, S. C. *et al.* O Suporte Organizacional como Precedente para o Comprometimento dos Colaboradores. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 5, n. 2, p. 64-84, 2018.
- COLOMBY, R. K. **"Viver como um zumbi": o dano existencial à luz da polissemia do trabalho**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.
- CORRÊA, V. P.; MEDEIROS, I. R. *In*: FERREIRA, M. C. *et al.* (org.). **Diagnóstico, política e programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): experiência comparada no Ministério Público do Trabalho (2015 a 2018)**. Curitiba: Editora Brazil Publishing, 2019. v. 1.
- DIAS, J. S.; ROCHA, L. P.; CARVALHO, D. P. Relações interpessoais e sua influência na saúde do trabalhador de enfermagem: uma revisão integrativa. **Evidentia**, v. 16, 20 mar. 2019. Disponível em: <http://ciberindex.com/index.php/ev/article/view/e11181>. Acesso em: 1 maio 2022
- DIAS, J. S. *et al.* Saúde, Comportamento e Gestão: Impactos nas relações interpessoais. **Texto**

& Contexto Enfermagem, v. 29, e20190057, p. 1-12, 2020.

DOUCETTE, W. C.; TOLLEY, R. L. Using Civility in the Form of Mindful Speech and Action to Cultivate Empathy Among Library Employees. *In*: HINES, S. S.; Matteson, M. L. (ed.). **Emotion in the Library Workplace**. [S.l.: s.n.], 2017. p. 167-187, 2017.

DUTTA, A. Essentials of Corporate Etiquette and Professional Consciousness in Higher Educational Domain-An Intensive Study. **The Signage**, v. 5, n. 1, p. 53-63, 2017.

FARSANI, D.; RODRIGUES, J. Proxêmica e comunicação não verbal na interação em sala de aula. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 25, p. 1-9, 2021.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 3. ed. Brasília: Paralelo 15, 2017.

FISCHER, G. N. **O conceito de relação na psicologia social**. Lisboa: Ideais Virtuais, 2002.

FONSECA, D. D. F.; MATTOS, C. A. C.; CORRÊA, A. C. Assédio moral e sexual no serviço público: características e reflexos nos pedidos de remoção em uma instituição de ensino superior da região norte do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 14, n. 3, p. 68-90, 2021.

FORMIGA, N. S. *et al.* Prediction of emotional disorder in workers from organizational support and workplace bullying. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 7, p. 1-14, 2021.

FRANCO-PEREZ, J. COVID-19 and the brain regulation of the new proxemics. **Salud Mental**, México, v. 44, n. 1, p. 1-2, 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185=3252021000100001-&lng=es&nrmiso. Acesso em: 2 maio 2022.

GEMELLI, C. E.; FRAGA, A. M.; PRESTES, V. A. Produção científica em relações de traba-

lho e gestão de pessoas (2000/2017). **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 222-248, 2019.

GLIBER, A. R.; CHIPPARI, M. Personal space invasion: an observational study at a university library. **Psicólogo Informação**, v. 11, n. 11, p. 9-26, Dez. 2007.

GOMES, C. F.; CARVALHO, E. L. S. F.; ROHLEDER, L. D. S. Tato e Proxêmica: uma Reflexão Sobre a Corporeidade que nos Hospeda em Tempos de Pandemia. **Revista Hospitalidade**, v. 18, n. 1, p. 186-200, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63251/tato-e-proxemica--uma-reflexao-sobre-a-corporeidade-que-nos-hospeda-em-tempos-de-pandemia> Acesso em: 4 maio 2022.

GONÇALVES, L. C. F.; ALVES, R. A.; CAMPOS, G. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho em uma instituição pública. **RCA – Revista Científica da AJES**, v. 10, n. 20, p. 1- 9, 2021.

HIRIGOYEN, M. F. Le harcèlement moral, un symptôme de la société moderne, **Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique**, v. 174, n. 7, p. 575-579, 2016.

LA FALCE, J. L. *et al.* Satisfação no trabalho: Estudo longitudinal em uma Organização Pública de Ensino Superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 153-175, 2020.

LA FALCE, J. L. *et al.* Prazer e Sofrimento No Trabalho: Meta Estudo Da Publicação Acadêmica Nacional e Internacional. **FFBUSINESS**, v. 15, p. 1-21, 2019.

LEITÃO, S. P.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A. S de. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 5, p. 883-907, 2006.

LEWIS, L. *et al.* What makes a space invader? Passenger perceptions of personal space invasion in aircraft travel. **Ergonomics**, v. 60, p. 1461-1470, 2017.

- LILLY, J. The most dangerous employees in the workplace: Those who feel excluded and disrespected. **Development and Learning in Organizations**, v. 34, n. 4, p. 9-11, 2020.
- LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 118-137, 2019.
- LOURENÇO, I. A. M. **O Papel do Espaço Pessoal no Espaço Público: Metodologia e Reflexões para a Mobilidade Urbana pós-Covid**. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia Civil da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2020.
- MARCHIONDO, L. *et al.* Disrespect at Work, Distress at Home: A Longitudinal Investigation of Incivility Spillover and Crossover Among Older Workers. **Work, Aging and Retirement**, v. 6, n. 3, p. 153-164, 2020.
- MATTOS, E. G. *et al.* Inteligência emocional, social e relacional e a construção de um ambiente saudável no trabalho. In: SILVA, Clayton Robson Moreira (org.). **Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional**. [S.l.: s.n.], 2021.
- MEIRA, P. R. S.; MONTEZANO, L. Com todo o Respeito! Percepção dos limites de civilidade e invasão de espaço pessoal no ambiente organizacional de uma instituição pública federal. In: ENCONTRO DA ANPAD, 45., 2021. **Anais [...]**. [S.l.], 2021. p. 1-17.
- MENDONÇA, J. M. B. *et al.* Comportamentos Abusivos no Ambiente de Trabalho: ponderações teóricas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2016, Porto Alegre, RS. **Anais [...]**. Porto Alegre, RS, 2016. p. 1-24.
- MEHTA, V. The new proxemics: COVID-19, social distancing, and sociable space. **Journal of Urban Design**, v. 25, n. 6, p. 669-674, 2020.
- MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Comprometimento e entrenchamento organizacional: possíveis correlações. **Gestão.org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 69-77, 2018.
- MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; DOS-SANTOS, M. G. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional?. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 232-252, 2018.
- MIYASAKI, A. C. *et al.* Validity and reliability evidences of a model of human resource management practices in the public service. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 7, n. 2, p. 136-153, 2020.
- NAKAGAWA, A. D. S. A Etiqueta Corporativa e o Jogo das Relações Sociais. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 7., 2010, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2010.
- NGUYEN, D. T. N. *et al.* Respect, bullying, and public sector work outcomes in Vietnam. **Public Management Review**, 2018. DOI:10.1080/14719037.2018.1538426
- OLETO, A. *et al.* Percepções De Tutores Sobre O Assédio Sexual Sofrido Por Jovens Trabalhadores Nas Organizações. **Revista Gestão.Org**, v. 16, n. 1, p. 43-56, 2018.
- OLIVEIRA, P. N., ROWE, D. E. O. Organizational commitment in the public sector: review and research. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2018.
- SILVA, J. P.; FISCHER, F. M.. Invasão multi-forme da vida pelo trabalho entre professores de educação básica e repercussões sobre a saúde. **Revista de Saúde Pública**, v. 54, n. 3, p. 1-8, 2020.
- SOROKOWSKA, A. *et al.* Preferred Interper-

sonal Distances: A Global Comparison. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 48, n. 4, p. 577-592, 2017.

SOUZA, R. V. L. **Explicando a civilidade:** contribuições das prioridades valorativas e do *priming* valorativo. 2015. 162 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

SOUSA, Y. S. O. *et al.* O uso do software Iramuteq na análise de dados de entrevistas. **Pesquisa e Práticas Psicossociais**, v. 15, n. 2, p. 1-19, 2020.

TERRA, A. C.; VAGHETTI, H. H. A comunicação proxêmica no trabalho da enfermagem: uma revisão integrativa de literatura. **Ciencia y Enfermería**, v. 20, n. 1, p. 23-33, 2014.

VEENSTRA, L.; SCHNEIDER, I. K.; KOOLE, S. L. Embodied mood regulation: the impact of body posture on mood recovery, negative thoughts, and mood-congruent recall. **Cognition and Emotion**, v. 31, n. 7, p. 1361-1376, 2017.

WEIL, P.; TOMPAKOW, R. **Notre corps parle:** le langage silencieux de la communication non verbal. Paris (FR): Courrier du Livre, 1989.

WIBOWO, B. S. Etiquette in an Organization Life, the Most One But Not Really Done Yet. **Journal of Islamic Economics Perspectives**, v. 4, n. 1, p. 9-19, 2022.

LINHA EDITORIAL

FOCO E ESCOPO

A Revista de Gestão em Análise – ReGeA – tem como missão a publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em administração e ciências contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral. Os trabalhos que constituem o periódico são de âmbitos nacional e internacional, versando acerca de diversos domínios do conhecimento em instituições privadas e públicas, notadamente: gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão de marketing, produção e logística; gestão socioambiental e sustentabilidade; comportamento organizacional; direito empresarial; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa.

POLÍTICAS DE SEÇÃO

- **Artigos** - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas].
- **Ensaio** - Exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].
- **Casos de Ensino** - Relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na ReGeA consiste em duas etapas: inicialmente tem-se a triagem realizada pela editora-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, que consiste na avaliação de dois pareceristas *ad hoc*, especialistas duplo-cega que, ao apreciarem os trabalhos, fazem comentários e, se for o caso, oferecem sugestões de melhoria. Depois de aprovados, os trabalhos são submetidos à edição final, a qual consiste na fase de normalização e revisão linguística (ortográfica, gramatical e textual).

PERIODICIDADE – QUADRIMESTRAL

POLÍTICA DE ACESSO LIVRE -

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

ARQUIVAMENTO -

Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração.

EDITORIAL LINE

FOCUS AND SCOPE

The mission of the Journal of Management Analysis - ReGeA – is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and commitment oriented by the innovation of knowledge in the academic community and the society in general. The national and international papers that make part of the journal deal with various fields of knowledge in private and public institutions, in particular: entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; marketing management, production and logistics; social-environmental management and sustainability; organizational behavior; business law; financial and accounting management aligned to corporate governance.

SECTION POLICIES

- **ARTICLES** - Texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies (minimum=12; maximum=18 pages).
- **ESSAY** - Exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author (minimum 8; maximum = 13 pages).
- **CASE STUDY** - Actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas (minimum=8; maximum=13).

PEER REVIEW PROCESS

The evaluation process of the submitted articles and other contributions for publication in ReGeA consists of two steps: first the screening performed by the chief editor, which examines the adequacy of the work to the magazine's editorial line and its potential for publication; later, peer review, through a blind review system, which is the evaluation of two ad hoc, double-blind experts, when considering the work, make comments and, where appropriate, offer suggestions for improvement. Once approved, the work will undergo the final editing, which consists of the standardization and the linguistic revision.

PUBLICATION FREQUENCY - QUARTERLY

OPEN ACCESS POLICY - This journal will provide immediate open access to its content, abiding by the principle of providing free public scientific knowledge with the purpose of contributing to a greater democratization of worldly knowledge.

ARCHIVING - This journal will use the LOCKSS system in order to create an archiving system which can be made available among participating libraries allowing them to create a permanent archive of the Journal for future preservation and eventual restoration.

DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, os textos completos podem ser submetidos nos idiomas português ou inglês. Recomenda-se demonstrar uma linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico. As submissões eletrônicas dos trabalhos devem ser encaminhadas para o editor da ReGeA, exclusivamente, no seguinte endereço: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de Declaração de Cessão de Direitos Autorais. Por meio do Portal, os autores podem submeter o trabalho e acompanhar o status do mesmo durante todo o processo editorial. Essa forma de submissão garante maior rapidez e segurança na submissão do seu manuscrito, agilizando o processo de avaliação. As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos acurados, críticos e conclusivos sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- **CASOS DE ENSINO** – relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas.

INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Os trabalhos devem ser encaminhados à redação da Revista Gestão em Análise – ReGeA – conforme orientações de submissão contidas na Linha Editorial deste periódico. É indispensável que os autores verifiquem a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão rejeitadas.

1. Os textos poderão ser apresentados em português ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês devem conter o título, o resumo e as palavras-chave em língua portuguesa.

2. Os textos em língua portuguesa deverão ser redigidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2003, e NBR 14724:2011. Para os artigos em inglês, se utilizará a norma ISO equivalente.

3. Características Técnicas:

- formato de papel = A4;
- editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
- margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
- fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
- número de páginas: ARTIGO [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas]; ENSAIO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e CASO DE ENSINO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

4. Características Específicas:

- o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
- o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
- resumo e abstract: redigidos de acordo com a NBR6028 ou norma ISO equivalente com no máximo 150 palavras. O resumo deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões;
- as palavras-chave e *key-words*: devem contar de três a cinco palavras-chave;
- o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;
- o conteúdo dos casos deve contemplar, sempre que possível: introdução;

contexto com caracterização do mercado; apresentação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico que embasa o texto e, finalmente, as referências.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. O uso de notas, citações, gráficos, tabelas, figuras, quadros ou fotografias deve ser limitado ao mínimo indispensável; esses textos devem ser apresentados conforme norma ABNT NBR 15724, de 2011, em tamanho 10. As imagens devem estar em jpg. A ReGeA não se responsabiliza por imagens de baixa qualidade inseridas no trabalho.

7. As Referências deverão seguir o sistema autor-data, conforme norma ABNT NBR 6023, de 2002, ou norma ISO equivalente.

INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS

Os trabalhos submetidos à publicação na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados). As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do material, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição para esclarecimentos.

Ressalva: Para as pesquisas provenientes de trabalhos apresentados em congressos e simpósios científicos que forem submetidas à edição especial de *fast track*, é obrigatório aos autores indicarem a origem do artigo e as respectivas referências do evento.

IMPORTANTE: As informações de autoria devem ser científicas apenas no corpo do e-mail, contendo os seguintes dados: nome(s) do(s) autor (es), afiliação; e-mail, cidade, estado, país de cada autor e título do trabalho. Para garantir o anonimato no processo de avaliação do trabalho, o(s) autor (es) não deve(m) identificar-se no corpo do estudo. Caso seja identificado, o trabalho ficará automaticamente fora do processo de avaliação. A Equipe Editorial da ReGeA segue as sugestões contidas no Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD.

NOTA: Revise minuciosamente o trabalho com relação às normas da ReGeA, à correção da língua portuguesa ou outro idioma e aos itens que devem compor a sua submissão. Verifique se o arquivo apresenta sua identificação. Trabalhos com documentação incompleta ou não atendendo às orientações das normas adotadas pela Revista não serão avaliados. O(s) autor(es) serão comunicados na ocasião da confirmação de recebimento.

AUTHOR GUIDELINES

Collaborations of Brazil and abroad are accepted. The full texts can be submitted in Portuguese, Spanish or in English. It is recommended to establish clear and objective language and follow the editorial rules governing this journal. Electronic submission of articles will only be accepted at the following address: [http:// periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/ index](http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index), in a file with the document file format [doc], together with the Copyright Assignment Form. Through the Portal the authors can submit articles and track their status throughout the editorial process. This way the submission ensures a quick and safe submission of your manuscript, streamlining the evaluation of the process.

The studies should report the results of research, in progress or completed, in conformation with the writing genres listed below:

- **ARTICLES** - texts for the promotion of the research results of scientific, technological and theoretical studies;
- **ESSAY** - accurate, critical and conclusive exposure of issues from studies on a given subject, in which is highlighted the originality of thinking of the author;
- **CASE STUDY** - actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Entries must be submitted to the Journal of Management Analysis - ReGeA – in accordance with the submission guidelines contained in the Editorial Line of this Journal. It is essential that the authors verify the conformity of submission for all the items listed below. Submissions that are not in accordance with the rules will be rejected.

1. The texts may be submitted in Portuguese or in English. The articles written in English should contain the title, abstract and key-words in Portuguese.

2. The texts in Portuguese must be written according to the standards of presentation of articles and academic papers as established by the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) - NBR 6022: 2003 and NBR 14724: 2011. For articles in English, the equivalent ISO standard will be used.

3. Technical Characteristics

- = A4 paper size;
- text editor: Word for Windows 6.0 or later;
- margins: top and left 3 cm, right, bottom 2 cm;
- Source: Times New Roman, size 12, 1.5 line
- The number of pages: ARTICLE (minimum=12; maximum=18 pages); ESSAY (minimum 8; maximum = 13 pages); and CASE (minimum=8; maximum=13 pages).

4. Specific Features:

- the title and subtitle (if any) of the text should be presented in Portuguese and in English;
- the title and subtitle (if any) should express clearly the idea of the work;
- summary and abstract: written according to the NBR6028 or equivalent ISO standard with a maximum of **150 words**. The abstract should outline the purpose, method, results and conclusions;
- key-words: there must be from three to five key-words;
- the content of articles and essays shall, wherever possible, include introduction; literature review; methodology; results; conclusions (with recommendations of study) and references;
- the contents of the cases should include, where possible: introduction; context with characterization of the market; presentation of the company; the actions undertaken by the company;

the dilemma and the arguments with supporting evidence; the notes of education contemplating the educational objectives, matters for discussion / decision; the theoretical framework that supports the text and, finally, references.

5. The citations in the text should be written in accordance with the ABNT NBR 10520 or equivalent ISO standard.
6. The use of notes, quotes, charts, tables, figures, charts or photographs should be limited to a minimum; these texts must be submitted according to ABNT NBR 15724, 2011 in size 10. Images must be in jpg. The ReGeA is not responsible for poor quality images inserted at work.
7. References should follow the author-date system, according to ABNT NBR 6023, 2002, or equivalent ISO standard.

ORIGINALITY - EXCLUSIVE – COPYRIGHT

The papers submitted for publication in ReGeA must be original, and can not be in parallel review in another journal (Note - The work may have been previously presented at conferences, provided they were referenced).

The signed declarations are the sole and exclusive responsibility of the authors as declared through document - Declaration of Originality and Assignment of Copyright. Furthermore, the assignment of copyright is made on a free non-exclusive basis, from the ReGeA which holds the rights to publish the material, except when there is a specific indication of othercopyright holders. In case someone should need any kind of clarification, we remain at the disposal for answering any eventual questions.

Exception: For the researches originated from papers presented at scientific congresses and symposia that are submitted to the special fast track issue it's required that authors indicate the origin of the article and the references of the event.

IMPORTANT: Information on the author should be conveyed only in the e-mail body, containing the following data: name (s) (s) of author (s), affiliation; e-mail, city, state, country of each author and title of the work. The work should be attached to the same e-mail. To ensure anonymity in the process of evaluation of the work, the author (s) (s) should not (m) be identified in the study of the body. If identified, the work will be automatically out of the evaluation process. The Editorial Team of ReGeA follows the suggestions contained in the Manual of Good Practices of Scientific Publication ANPAD.

NOTE: The works should be thoroughly reviewed in order to see whether they have been organized in accordance with the standards of ReGeA, the correction of the Portuguese language or languages should be carefully certified. There must be a strict care about the adequate identification of the author before submissions are handed in. Works with incomplete documentation or not meeting the guidelines of the standards adopted by the magazine will not be evaluated. The author(s) shall be duly informed upon receipt of the submissions.

