

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

Journal of Management Analysis  
v. 13 n.2 maio | agosto 2024

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*

### Membros do Comitê / *Members of the Committee*

Fayga S. Bedê; Laodicéia Amorim Weersma; Luciano Pamplona de G. Cavalcanti; Maurício L. C. Rocha; Marcos Kubrusly; Nicole Soares.

### Edtores - ReGeA / *Editors - ReGeA*

Arnaldo F. M. Coelho, Universidade de Coimbra, Portugal  
Laodicéia A. Weersma, UNICHRISTUS / Universidade de Coimbra

### Conselho Editorial / *Editorial Board*

Alzira Maria Ascensão Marques, **ESECS**, Leiria, Portugal  
Ana Augusta Ferreira de Freitas, **UECE**, CE, Brasil  
Ana Shirley de França Moraes, **Unyleya**, RJ, Brasil  
Anderson de Souza Sant'Anna, **FGV - EAESP**, SP, Brasil  
Beatriz Elena Plata Martínez, **UCES**, Argentina  
Cláudia Coser, Universidad de la Empresa, **UDE**, Uruguai  
Cláudia de Salles Stadlober, **UNISINOS**, RS, Brasil  
Cristela Maia Bairrada, **ISCA**, Portugal  
Eloi Martins Senhoras, **UFRR**, RR, Brasil  
Evandro Luiz Echeverria, **UNIC**, MS, Brasil  
Fábio Chaves Nobre, **UFERSA**, RN, Brasil  
Fábio Ytoshi Shibao, **UNG**, 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  
Gelson Pedrosi Filho, **UFRR**, RR, Brasil  
Helano Diógenes Pinheiro, **UESPI**, PI, Brasil  
Jesuína Maria Pereira Ferreira, **UNIFBV**, PE, Brasil  
João Alexandre L. Marques, **University of Saint Joseph**, China  
José Gabriel Perissé Madureira, **PUC**, RS, Brasil  
Josep Pont Vidal, **UFPA**, PA, Brasil  
Luciano Alves Nascimento, **UEMG**, MG, Brasil  
Luciano Maciel Ribeiro, **UFRS**, RS, 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  
Rogério da Silva Nunes, **UFSC**, SC, Brasil  
Rogério de Moraes Bohn, **ESMP**, RS, Brasil  
Sandeep Kumar Gupta, **AMET University Chennai**, Índia  
Sílvio Bitencourt da Silva, **UNISINOS**, RS, Brasil  
Vicente Lima Crisóstomo, **UFC**, CE, Brasil

### Editoração / *Publishing*

Fátima Kattiana Coelho Gomes Silvino / 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, Tusnelda 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](http://doaj.org)>

**EBSCO** – EBSCO's research collections  
<[mft.ebscohost.com](http://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/>>

### Directórios / *Directories*

**CiteFactor** - <<https://www.citefactor.org/>>

**Diadorim** - <[diadorim.ibict.br/](http://diadorim.ibict.br/)>

**IBICT** - <[seer.ibict.br/](http://seer.ibict.br/)>

**Latindex** - Sistema Regional de Información en  
Línea para Revista Científica para a América Latina, Caribe,  
Espanha e Portugal <[www.latindex.org/](http://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/](http://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](http://www.graficalcr.com.br)

e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

Associação Brasileira  
de Editores Científicos



Revista Filiada à Associação Brasileira de Editores  
Científicos – ABEC.

Publicação Quadrimestral  
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

# ReGeA

*Journal of Management Analysis*

v. 13 n.2 maio | agosto 2024

Fortaleza



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

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 13	no. 2	p. 1-214	mai/ago 2024
----------------	-----------	-------	-------	----------	--------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA

®2024 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Unichristus

**Revista Gestão em Análise - ReGeA**

Vol. 13, no. 2 (maio / agosto 2024) ) – Fortaleza: Unichristus, 2024

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](http://www.graficalcr.com.br) – e-maiol: [atendimento01@graficalcr.com.br](mailto:atendimento01@graficalcr.com.br)

**SUMÁRIO / CONTENTS****Editorial**

Rogério da Silva Nunes, Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma..... 5-6

**Artigos / Articles****CASOS PARA ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA EM PERIÓDICOS BRASILEIROS**

Silas Dias Mendes Costa, Thaís Pinto da Rocha Torres ..... 7-23

**A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E A DEPENDÊNCIA FINANCEIRA EM FACE DO PACTO FEDERATIVO DE 1988**

Deyse Macedo Pacheco, Andrey Sousa, Nelson Nery Costa..... 24-34

**CRISES ECONÔMICAS PÓS-REDEMOCRATIZAÇÃO: INFLAÇÃO E DESEMPREGO NO BRASIL NOS ÚLTIMOS 20 ANOS (2002-2022)**

Louise Abigail Vilela de Souza, Tiago Soares Barcelos, Elaine Aparecida Teixeira, Sergio Ricardo Siani ..... 35-49

**COMO ANDA A INOVAÇÃO? UMA ANÁLISE DA CULTURA DE INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SANEAMENTO BÁSICO**

Natanael da Silva Macário, Luiz Antonio Felix Júnior, Wênyka Preston Leite Batista da Costa, Rafael Fernandes de Mesquita, Vera Lúcia Cruz..... 50-67

**PROTAGONISMO DE GESTORES DE EMPRESAS FITNESS DE OURO PRETO E MARIANA: COMO ELES LIDAM COM A GESTÃO?**

Bruna Soares Baldi, Bruno Ocelli Ungheri, Géssyca Tolomeu de Oliveira, Renato Melo Ferreira, Everton Rocha Soares ..... 68-81

**OS RISCOS SOCIAIS QUE O TELETRABALHO PRODUZ: CONTRIBUIÇÕES PARA UM DEBATE CRÍTICO SOB UM CENÁRIO NEOLIBERAL**

Jairo de Carvalho Guimarães ..... 82-92

**ANÁLISE DO CONTROLE DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO SOBRE ATOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ ENTRE OS ANOS DE 2019 E 2021**

Victor Gomes Maciel, Kilvia Souza Ferreira..... 93-107

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE TEMPORAL NA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES EM UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS**

Anderson Luis Raldi Morrudo ..... 108-141

**COMO O COVID-19 AFETOU A GESTÃO EM EMPRESAS ORIENTADAS A PROJETOS?**

Maria Lucia Granja Coutinho, Alexandre Mendes da Silva ..... 142-158

**COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO EM EQUIPES VIRTUAIS DE DESENVOLVIMENTO DISTRIBUÍDO DE SOFTWARE: UMA REVISÃO DA LITERATURA**

Ricardo Augusto Niederauer Flores Severo, Adrienne Paula Vieira de Andrade ..... 159-176

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE BIOJOIAS: UMA UNIÃO ENTRE SOCIOBIODIVERSIDADE, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO**

Givan Aparecido Fortuoso da Silva, Adriana de Souza Martins, Érica Santos Oliveira, Márcia Joviano da Silva ..... 177-197

**Ensaio / Teaching Case**

**PARADIGMATISMO OU MULTIPARADIGMATISMO, EIS A QUESTÃO? O DILEMA DO ESTUDANTE DE PÓS-GRADUAÇÃO NA PESQUISA ACADÊMICA EM ADMINISTRAÇÃO**

Janayna Souto Leal, Thaís Teles Firmino, Josiete da Silva Mendes, Bruna Lourena de Lima Dantas ..... 198-208

**Linha Editorial / Editorial Line** ..... 209-210

**Instruções aos Autores / Instructions to Authors** ..... 211-214

## EDITORIAL

### AS POLÍTICAS PÚBLICAS E A AVALIAÇÃO DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO

As datas representam uma contagem de tempo, e é comum assinalarmos a passagem de eventos relevantes. Em 2023, houve os 35 anos da promulgação da Constituição Federal do Brasil (Brasil, 1988), com muitos efeitos na educação superior. É a partir de então que se deu ênfase à criação de cursos noturnos, ao surgimento de Centros Universitários, com suas formas inclusivas de acesso e, principalmente, à expansão da oferta de cursos e vagas.

Apesar dos sobressaltos da alternância de governos destes 35 anos, é possível identificar que o rumo é aquele estabelecido pela Carta Magna de 1988 e suas legislações complementares, em que se destacam a Lei nº 9394/96 (Brasil, 1996), Lei de Bases da Educação (LDB), a Lei nº 12.711/2012 (Brasil, 2012), Lei de Cotas na Educação Superior e o Decreto nº 6.096/2007 (Brasil, 2007), que criou o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).

No entanto, tem-se, ainda, o desafio da avaliação de políticas e programas sociais, relevante para o planejamento e a gestão institucional (Lima; Ferreira, 2016) e como fonte de informações indispensáveis para o diagnóstico e a alimentação do planejamento e processo decisório (Marquezan; Scremin, 2019).

Novas tecnologias, arranjos organizacionais e atores advindos do crescente processo de internacionalização exigem que surjam novas rotinas, estruturas organizacionais, modelos de negócio e estruturas de poder nas organizações e na sociedade. É a partir dos processos avaliativos, onde estão identificados indicadores e metas, que a formulação de políticas públicas adquire consistência. No momento em que se buscam inserção internacional e inovação em processos de gestão, é necessário saber antes o que se tem, como foi obtido e como pode ser aperfeiçoado.

Portanto, as datas, que simbolizam o passar dos anos, também servem como marcos de referência para comemorações e reflexões sobre o percurso até aqui das políticas implementadas; em especial, se estão adequadas ao ambiente de rápidas transformações nas tecnologias e nos processos de gestão dos novos modelos de negócio.

Desse modo, faz-se necessária a busca de indicadores e metas que agilizem a inovação, a internacionalização e a adequação da gestão a um ambiente em que as fronteiras estão cada vez mais fluidas e novas modalidades de negócio surgem a todo momento. A Revista Gestão e Análise - REGEA faz parte do esforço de divulgar ideias e pesquisas em tal direção.

Espero que você perceba, nos artigos desta edição, contribuições para o cenário dos próximos anos, e que eles sirvam como colaboração às suas pesquisas futuras. **Aproveite a leitura!**

**Rogério da Silva Nunes**

Editor Convidado – Edição 2024/2

**Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma**

Editores da Revista Gestão em Análise – ReGeA

### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccovil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccovil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 10 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto n 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: [http://planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm). Acesso em: 30 dez.2023.

BRASIL. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/12711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12711.htm). Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/13005.htm). Acesso em: 16 maio 2023.

LIMA, Wandilson Alisson Silva; FERREIRA, Liliane Caraciolo. Mapeamento e Avaliação das Políticas Públicas de Assistência Estudantil nas Universidades Federais Brasileiras. **Meta – Avaliação**, v. 8, n. 22, p. 116, maio 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v8i22.870>. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/870>. Acesso em: 2 dez. 2023.

MARQUEZAN, F. F.; SCREMIN, G. Planejamento e autoavaliação institucional: articulações possíveis e necessárias. **Espaço 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 dez. 2023.

## EDITORIAL: PUBLIC POLICIES AND MANAGEMENT EVALUATION IN EDUCATION

Dates represent a countdown, and it is usual to mark the milestone of significant events. In 2023, there was the 35th anniversary of the promulgation of Brazil's Federal Constitution (Brasil, 1988), with many effects on higher education. From then on, emphasis has been placed on the creation of evening courses, the emergence of University Centers with their inclusive forms of access, and, most importantly, the expansion of the range of courses and places.

Despite the upheavals caused by the alternation of governments over these 35 years, it is possible to identify that the course is the one established by the Magna Carta of 1988 and its complementary legislation, in which Law No. 9394/96 (Brasil, 1996), the Law on the Bases of Education (LDB), Law No. 12.711/2012 (Brasil, 2012), the Law on Quotas in Higher Education and Decree No. 6.096/2007 (Brasil, 2007), which created the Program to Support Restructuring and Expansion Plans for Federal Universities (Reuni), stand out.

However, there is still the challenge of evaluating social policies and programs, which is relevant for institutional planning and management (Lima; Ferreira, 2016) and as a source of indispensable information for diagnosing and feeding into the planning and decision-making process (Marquezan; Scremin, 2019).

New technologies, organizational arrangements, and actors arising from the growing internationalization process require new routines, organizational structures, business models, and power structures to emerge in organizations and society. It is from evaluation processes, where indicators and targets are identified, that the formulation of public policies becomes consistent. At a time when we are seeking international integration and innovation in management processes, we need to know what we have, how it was achieved, and how it can be improved.

Therefore, the dates, which symbolize the time elapsed, also serve as milestones for celebrations and reflections on the path taken by the policies implemented so far, in particular, whether they are appropriate to the environment of rapid transformations in technologies and management processes of the new business models.

In this way, it is necessary to look for indicators and targets that speed up innovation, internationalization, and management adaptation to an environment where borders are increasingly fluid and new forms of business are constantly emerging. *Revista Gestão e Análise - REGEA* is part of the effort to disseminate ideas and research in this direction.

I hope that the articles in this issue will contribute to the scenario of the coming years and that will serve as a contribution to your future research. **Enjoy reading!**

**Rogério da Silva Nunes**

Guest Editor – ReGeA, Issue 2024/2

**Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma**

Editors of the Journal of Management Analysis – ReGeA

### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccovil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccovil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 10 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto n 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: [http://planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm). Acesso em: 30 dez.2023.

BRASIL. **Lei n° 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. **Lei n° 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 16 maio 2023.

LIMA, Wandilson Alisson Silva; FERREIRA, Liliane Caraciolo. Mapeamento e Avaliação das Políticas Públicas de Assistência Estudantil nas Universidades Federais Brasileiras. **Meta – Avaliação**, v. 8, n. 22, p. 116, maio 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v8i22.870>. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/870>. Acesso em: 2 dez. 2023.

MARQUEZAN, F. F.; SCREMIN, G. Planejamento e autoavaliação institucional: articulações possíveis e necessárias. **Espaço 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 dez. 2023.

## ARTIGOS

### CASOS PARA ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA EM PERIÓDICOS BRASILEIROS

### TEACHING CASES IN ADMINISTRATION: A SYSTEMATIC REVIEW IN BRAZILIAN JOURNALS

## RESUMO

O objetivo deste artigo consiste em realizar uma revisão sistemática sobre os casos para ensino na área de Administração, identificando tendências, lacunas e novas possibilidades de elaboração para uso em sala de aula. A partir de um levantamento de casos publicados em periódicos indexados à *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), foram analisados 256 casos. Os resultados apresentados contemplam a quantidade de publicações por ano nas duas últimas décadas (2001-2020), observando-se tendência de crescimento a partir de 2010; periódicos que se destacam; autores/instituições mais proeminentes; análise das palavras-chave; áreas da Administração contempladas; disciplinas sugeridas; e temas mais recorrentes. A partir dos resultados, indica-se a necessidade de priorizar temáticas diferentes das identificadas nesta revisão, contribuindo para a expansão dos casos enquanto recurso pedagógico para o ensino em Administração. Novos casos podem proporcionar uma aprendizagem mais ativa dos estudantes, desenvolvendo competências por meio situações reais ou fictícias para análises e debates.

**Palavras-chave:** revisão sistemática; casos para ensino; ensino em administração.

**Silas Dias Mendes Costa**  
[silasdiasmendes@gmail.com](mailto:silasdiasmendes@gmail.com)  
Doutorando em Administração  
pela Universidade Federal de  
Minas Gerais (UFMG). Mestre  
em Administração (UFMG).  
Bacharel em Administração pela  
Universidade Estadual de Santa  
Cruz (UESC). Belo Horizonte -  
MG - BR.

**Thais Pinto da Rocha Torres**  
[thaisrtorres@hotmail.com](mailto:thaisrtorres@hotmail.com)  
Doutoranda em Administração  
pela Universidade Federal  
de Minas Gerais (UFMG).  
Mestra em Administração  
pela Universidade Federal  
de Minas Gerais. Bacharela  
em Administração pela  
Universidade Federal de Ouro  
Preto. Belo Horizonte - MG -  
BR.

## ABSTRACT

The objective of this article was to conduct a systematic review of case studies in the field of Administration, identifying trends, gaps, and new possibilities for development for classroom use. Based on a survey of cases published in journals indexed in the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), 256 cases were analyzed. The presented results include the number of publications per year in the last two decades (2001-2020), with a

trend of growth observed since 2010; prominent journals; prominent authors/institutions; analysis of keywords; areas of Administration covered; suggested disciplines; and most recurring themes. Based on the results, there is a need to prioritize different themes than those identified in this review, contributing to the expansion of cases as a pedagogical resource for teaching Administration. New cases can provide a more active learning experience for students developing competencies through real or fictional situations for analysis and debate.

**Keywords:** systematic review; teaching cases; teaching in administration.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas escolas de Administração, busca-se estimular o pensamento crítico dos estudantes, aprimorando sua compreensão em relação ao cenário que lhes é apresentado, para que o processo de tomada de decisão seja mais assertivo e sejam desenvolvidas habilidades necessárias para a resolução de problemas (Mishra; Dey, 2021). Uma das possibilidades para isso acontecer consiste na utilização de casos para ensino em sala de aula, um recurso que pode reduzir a distância entre as teorias ministradas e a realidade das organizações (Lourenço; Magalhães, 2014).

Os casos para ensino têm sido utilizados pelas Escolas de Administração norte-americanas há décadas (Alberton; Silva, 2018). No contexto brasileiro, essa ferramenta tem-se popularizado, tornando-se um recurso pedagógico opcional em relação ao processo tradicional de ensino-aprendizagem. Um caso para ensino se assemelha à literatura de ficção (Roesch, 2007) e apresenta um dilema em que os alunos são orientados a ocupar uma posição de protagonista, refletindo sobre as decisões necessárias a serem tomadas (Mishra; Dey, 2021).

Desde o ano de 2000, no Brasil, a Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) passou a aceitar

submissão de trabalhos em formato de casos para ensino na divisão de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ), orientando os avaliadores da divisão acerca dos critérios que devem ser observados (Alberton; Silva, 2018). Artigos voltados para a escrita de casos também passaram a ser mais recorrentes, a exemplo dos trabalhos publicados por Roesch (2007), e Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Camponar (2007).

Com o crescente interesse pelos casos para ensino, considera-se que as revisões sistemáticas podem apresentar contribuições relevantes sobre diferentes assuntos (Mendes-da-Silva, 2019), analisando e discutindo-se o que foi publicado (Tranfield; Denyer; Smart, 2003), a realização dessa pesquisa justifica-se a partir da potencial contribuição advinda da extração, análise e síntese de dados dos casos para ensino no contexto brasileiro, mapeamento das principais tendências, identificando eventuais lacunas a serem preenchidas e novas possibilidades de elaboração de casos que contemplem diferentes disciplinas e temáticas.

A partir das questões apresentadas, a pergunta que orienta este artigo é a seguinte: como se configura a produção de casos para ensino em periódicos brasileiros na Administração? Portanto, o objetivo consiste em mapear a produção de casos para ensino considerando periódicos nacionais indexados à *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) no período entre 2001 e 2020, avaliados com as classificações A2, B1 e B2. Para tanto, optou-se pela Revisão Sistemática de Literatura (RSL) tendo como referência para a operacionalização do estudo o modelo PRISMA (Moher *et al.*, 2015).

O artigo foi estruturado em cinco seções. Em primeiro lugar, esta introdução contextualiza a proposta da pesquisa. Em seguida, descrevem-se questões teóricas que discutem sobre a forma e o conteúdo dos casos para ensino. A seção seguinte apresenta e descreve as etapas e o protocolo adotado na RSL e os resultados obtidos. Por fim, são apresentadas considerações sobre a pesquisa

contemplando uma agenda para pesquisa e elaboração de novos casos para ensino em Administração, seguidas das referências utilizadas.

## 2 CASOS PARA ENSINO

O método de caso surgiu há quase um século na universidade de Harvard e, a princípio, era utilizado nos cursos de Direito e de Medicina. Tempos depois, este método foi introduzido na Escola de Negócios de Harvard. O objetivo da proposta era suprir algumas limitações das aulas expositivas, contribuindo para o desenvolvimento de um pensamento sistêmico. A utilização dos casos para ensino não substitui as aulas tradicionais e funciona como uma alternativa complementar em que se apresenta uma situação problema para que os estudantes indiquem possibilidades de resolvê-las (Lima, 2003).

Lourenço e Magalhães (2014) afirmam que os casos para ensino são vistos como uma opção viável para minimizar a lacuna existente entre o que é ensinado em sala de aula e a prática organizacional, confrontando o aluno com a realidade laboral e, simultaneamente, fazendo-o refletir sobre o que está aprendendo durante as aulas. Em contextos de aprendizagem, os casos para ensino favorecem o desenvolvimento do senso crítico e de uma competência essencial para os alunos — a reflexividade — ao confrontá-los com questões práticas e reais (Vega; Aubry, 2018).

O método de caso é compreendido como uma “proposta pedagógica que parece atender tanto aos princípios construtivistas de aprendizagem ativa, reflexiva, colaborativa e autenticamente contextualizada” (Lima, 2003, p. 80), seu formato e conteúdo podem variar. As situações relatadas nos casos podem-se basear em acontecimentos reais, preservando o anonimato das organizações e das pessoas envolvidas. Existem casos que mostram os erros em estratégias adotadas e proporcionam ao aluno a oportunidade de refletir e sugerir processos mais efetivos. Outros demandam a

identificação do problema principal em uma situação complexa e a sugestão de sua resolução (Lima, 2003).

Logo, trata-se de uma estratégia didático-pedagógica que se baseia na interação ativa dos alunos no processo de aprendizagem. Seus objetivos são, principalmente, educativos e formativos. É por meio das situações reais ou fictícias descritas no método de caso que o professor conduz os alunos à reflexão acerca de uma solução para a problemática apresentada (Ikeda; Veludo-de-Oliveira; Camponar, 2007). As orientações sobre a condição do caso constam nas notas para ensino.

De forma complementar, Roesch (2007, p. 214) lista os seguintes objetivos de um caso para ensino: “a) desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas chaves para o sucesso gerencial; b) familiarizar os estudantes com as organizações e seu ambiente; c) ilustrar aulas expositivas”. Portanto, a utilização de casos para ensino em sala de aula permite que o aluno desenvolva habilidades analíticas e aprenda a lidar com circunstâncias nas quais tenha que resolver problemas, propiciando um contexto de ensino-aprendizagem diferente de abordagens de ensino tradicionais e expositivas (Shieh; Lyu; Cheng, 2014).

Um equívoco recorrente é a não diferenciação de estudo de caso e caso para ensino. O estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa que se propõe a buscar um diagnóstico sobre um caso. Por outro lado, o método de caso para ensino possui objetivos de aprendizagem sendo utilizado, principalmente, para elucidar conceitos e desenvolver competências nos alunos por meio da apresentação de situações reais ou hipotéticas para análises e debates em sala de aula (Minniti *et al.*, 2017).

Por não seguir a escrita formal dos artigos acadêmicos, redigir um caso para ensino não é uma tarefa simples (Alberton; Silva, 2018). Um bom caso deve ser claro quanto ao objetivo e dilema, contribuir para o campo da Administração, assegurar a imparcialidade do autor na apresentação do

dilema proposto, proporcionar informações e detalhes necessários para o entendimento do contexto e dos agentes envolvidos, e apresentar notas de ensino qualificadas (Alberton; Silva, 2018).

No Brasil, os casos para ensino ganharam a atenção dos pesquisadores da área de administração com o passar do tempo, sobretudo a partir de 2007, quando o Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e o encontro exclusivo da área de ensino e pesquisa — Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ) — abriram as submissões de casos para ensino (Lourenço; Magalhães, 2014).

É possível identificar uma lacuna na literatura desenvolvida no Brasil sobre a aplicação de casos para ensino na Administração e na Educação. Além disso, a produção de artigos científicos em revistas nacionais é limitada e pulverizada. A atenção dos pesquisadores em geral é voltada para a produção de casos focados em organizações brasileiras. No entanto, outros elementos de suma importância, como a preparação do professor, a aplicação em sala de aula e avaliação dos resultados, aparentemente, são irrelevantes nos estudos publicados (Martins; Vieira, 2020).

Um estudo realizado com alunos de Administração discutiu o uso do método de caso focado na área do Marketing (Ikeda; Veludo-de-Oliveira; Camponar, 2007). Os resultados indicam uma atitude positiva sobre o uso do método e a preferência por casos brasileiros que relatem vivências empresariais e tenham entre 5 a 10 páginas. No entanto, os estudantes sinalizaram que não se sentiriam satisfeitos com uma disciplina conduzida integralmente por casos.

Entre 2007 a 2011, poucos periódicos publicavam casos e, ainda assim, os que aceitavam submissões não publicavam com frequência, à exceção da RAC. Há autores, a exemplo de Faria e Figueiredo (2013), que recomendaram a elaboração de casos focados

em empresas brasileiras, proporcionando aos professores mais opções que representem uma realidade palpável para os alunos. Uma das principais críticas ao método de caso é o fato de as situações retratadas não corresponderem à realidade nacional. Reforça-se, ainda, que a maioria dos casos analisados apresentava notas de ensino incompletas, inviabilizando a utilização adequada (Faria; Figueiredo, 2013).

Cabe destacar que “quanto melhores as notas de ensino, melhor a aula que aquele caso vai gerar. A nota de ensino é o local da generosidade do autor, quando ele compartilha todo seu conhecimento com outros instrutores que utilizarão o caso” (Chimenti, 2020, p. 378). Entende-se, portanto, que alguns elementos são fundamentais para elaborar notas de ensino, como: definição clara e coerente dos objetivos de aprendizagem; delimitação das disciplinas e cursos nos quais o caso poderá ser empregado; e conceituação teórica bem fundamentada.

Em suma, com o passar do tempo, foi perceptível a crescente necessidade de uma maior conexão entre o ensino em Administração e a prática organizacional. Os casos para ensino exercem um papel decisivo para fomentar essa relação, quando utilizados de maneira adequada, isto é, em consonância com os objetivos didáticos e com a devida preparação do docente e dos alunos. Os casos não só possibilitam que os professores exponham os alunos a questões práticas, como também permitem que os educadores contribuam para o ensino e aprendizagem por meio da publicação dos casos em periódicos científicos (Sheehan *et al.*, 2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pautou-se em uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) de casos para ensino publicados em periódicos da área de Administração entre 2001 e 2020, indexados à biblioteca eletrônica SPELL. No que se refere à seleção dos casos, considerando-se que, na área de Administração, não há periódicos nacionais

com classificação no estrato A1, definiram-se como casos elegíveis aqueles veiculados em periódicos com classificação A2, B1 e B2, pelo sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na avaliação quadrienal de 2016.

O método PRISMA (Moher *et al.*, 2015) foi utilizado para elaboração do protocolo da pesquisa, considerando vinte e sete itens (1, 2, 3... 27) agrupados em quatro etapas, a saber: i) identificação dos estudos; ii) seleção; iii) elegibilidade; e iv) inclusão na RSL, possibilitando uma síntese dos achados, identificação de possíveis lacunas e a proposição de novos casos (Xiao; Watson, 2019). O protocolo descreve todos os passos da revisão com rigor (Brereton *et al.*, 2007), apresenta o objetivo da pesquisa, descreve as publicações (Gomersall *et al.*, 2015) e permite verificar informações obtidas por outras pessoas.

A realização desta RSL busca identificar tendências, lacunas e novas possibilidades de elaboração de casos para ensino no contexto brasileiro, tendo como referência os periódicos mais bem avaliados na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. A definição do escopo da pesquisa considera o estudo feito por Costa e Torres (2021), que mapearam a produção de casos em um único periódico e sugerem uma RSL mais ampla, nacionalmente, tal como feito nesta pesquisa. É neste ponto que reside a contribuição do artigo.

Uma revisão sistemática “pode constituir um canal para publicação continuada de contribuições relevantes” (Mendes-da-Silva, 2019, p. 4) enquanto as evidências são extraídas, sintetizadas e comparadas (Mendes-da-Silva, 2019; Snyder, 2019) elaborando-se uma discussão a partir dos achados (Xiao; Watson, 2019). Baseando-se nesta ideia, diferentes autores (Ames; Serafim, 2019; Moura; Brauner; Janissek-Muniz, 2020; Ames; Serafim; Martins, 2021) têm conduzido revisões sistemáticas utilizando o método PRISMA sobre assuntos variados no âmbito da Administração.

### 3.1 ETAPAS DA RSL

Conforme o método adotado, os quatro primeiros itens a serem reportados em uma revisão dizem respeito à identificação do tipo de pesquisa no título, um resumo estruturado (adaptado nesta pesquisa às diretrizes da revista) e a redação da introdução, apresentando uma justificativa para a revisão e o delineamento de objetivos. Na sequência, doze itens trazem orientações quanto aos métodos, sete itens orientam a apresentação dos resultados, três itens contemplam a discussão dos resultados e, por fim, um item trata das fontes de financiamento da pesquisa (Moher *et al.*, 2015).

O item que trata do protocolo e registro sugere que indique se existe um protocolo de revisão registrado e, em caso positivo, como pode ser acessado (Moher *et al.*, 2015). Na Administração, esse registro não é usual, tal como pode ser verificado nos estudos de Ames e Serafim (2019), Moura, Brauner e Janissek-Muniz (2020) e Ames *et al.* (2021). Como se trata de uma sugestão e não de uma determinação, isso não diminui o rigor da pesquisa, uma vez que as demais orientações do método PRISMA foram observadas.

Quanto aos critérios de elegibilidade (Moher *et al.*, 2015), ou seja, as características do estudo, os documentos analisados restringem-se a casos para ensino publicados em periódicos nacionais indexados à plataforma SPELL. Após o acesso à plataforma ([spell.org.br](http://spell.org.br)), foi realizada uma pesquisa avançada considerando os campos “período de publicação”, (2001 a 2020), o “tipo de documento” (casos de ensino) e a “área de conhecimento” (Administração). Todos os documentos identificados foram mapeados em uma planilha eletrônica e submetidos às etapas subsequentes da revisão, considerando critérios de inclusão e exclusão (Gomersall *et al.*, 2015).

Em relação às fontes de informações (Moher *et al.*, 2015), a consulta na base SPELL foi realizada em fevereiro de 2021 e atualizada no mês de julho do mesmo ano, visto que existem periódicos que podem publicar uma

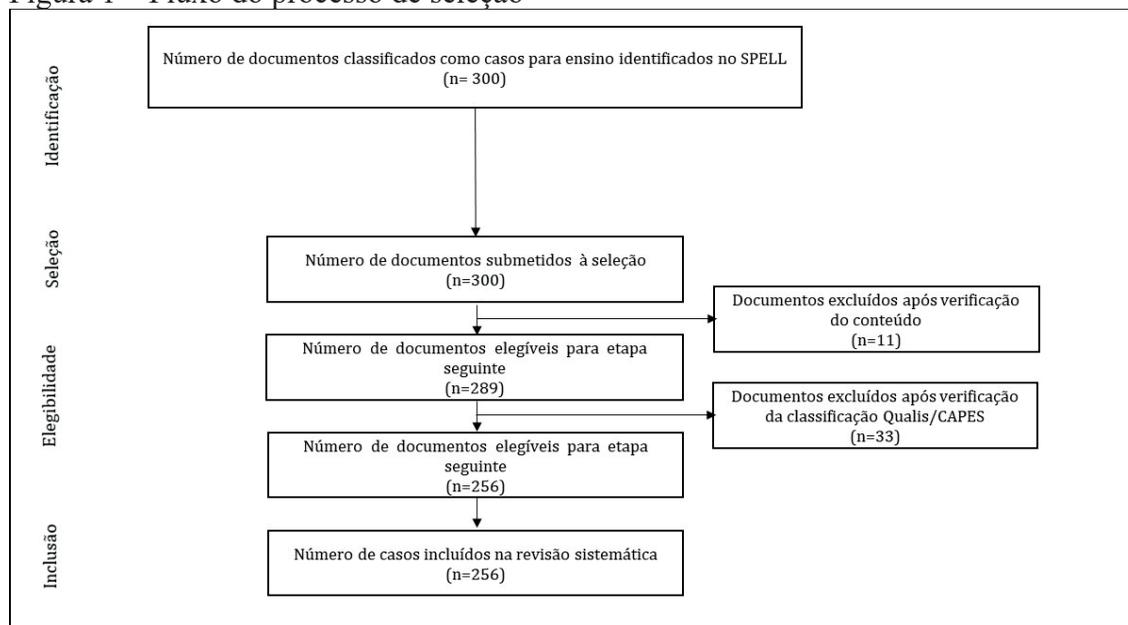
edição do ano com atraso. Na estratégia de busca (Moher *et al.*, 2015), não foi utilizado nenhum termo para a pesquisa, dado que a proposta visa mapear a produção nacional contemplando os mais diversos temas. Assim, a utilização do filtro “tipo de documento” foi considerada suficiente para filtrar os casos para ensino. Foram identificados 300 casos, que, após tabulados, foram lidos na íntegra.

A seleção dos casos (Moher *et al.*, 2015) aconteceu após a leitura dos documentos. Em um primeiro momento, foram excluídos 11 documentos a partir da verificação de seu conteúdo, visto que se tratavam de estudos de casos, ensaios teóricos, editorial ou pensata. Os documentos que corresponderam, de fato, aos casos para ensino totalizaram 289 casos. Logo em seguida, foram verificadas as classificações dos periódicos em que os casos foram publicados para que a seleção atendessem ao escopo da revisão (Qualis A2, B1 e B2). Foram excluídos 33 documentos com classificação inferior à desejada, restando 256 casos elegíveis. A figura 1 representa o fluxo de seleção adotado.

Destaca-se que os casos para ensino diferem de estudos de caso, por isso a necessidade de exclusão desses documentos. O estudo de caso se configura como sendo uma técnica qualitativa de pesquisa direcionada para a análise de um caso. Os casos para ensino têm um objetivo educacional e permite a apresentação e discussão de determinados conceitos e o desenvolvimento de habilidades dos alunos (Minniti *et al.*, 2017). Ensaios teóricos, editoriais e pensatas, mesmo que dissertem sobre os casos, não têm o mesmo propósito que um, por esse motivo, a exclusão.

Nos processos de coleta e de listagem dos dados (Moher *et al.*, 2015), buscou-se mapear a produção de casos para ensino considerando: a quantidade de casos publicados por ano, no período entre 2001 e 2020; a quantidade por periódico; os autores que se destacam na publicação deste material; as palavras-chave utilizadas; a publicação por área; as disciplinas contempladas; e os temas discutidos. Em RSL de artigos, analisa-se o risco de viés em cada

Figura 1 – Fluxo do processo de seleção



Fonte: adaptado de Moher *et al.* (2015).

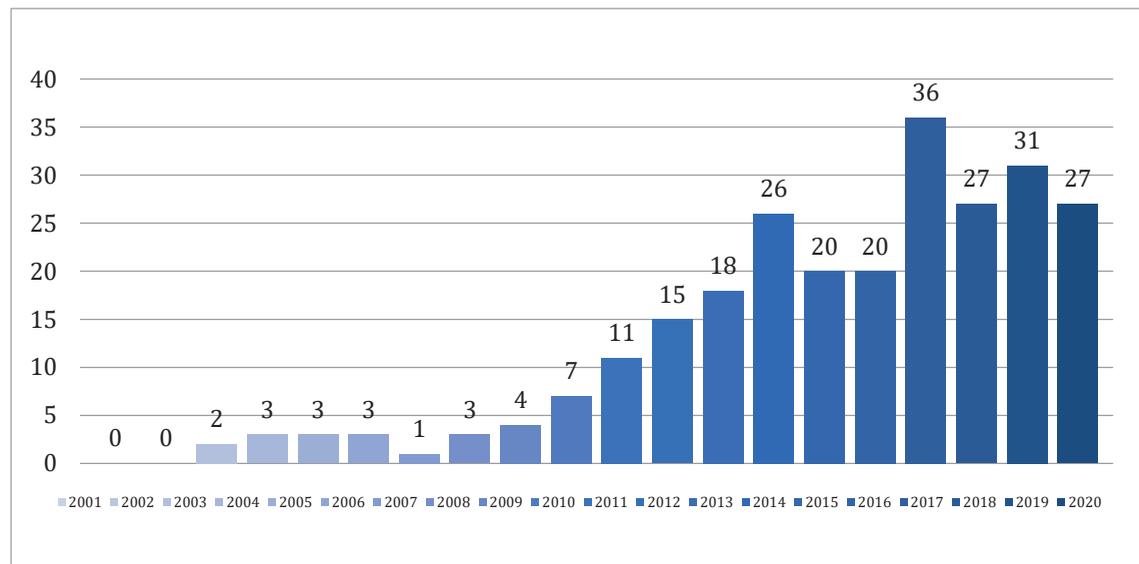
estudo (Moher *et al.*, 2015). Como não se trata de um estudo empírico com análise de dados, mas um caso a ser discutido, este item não se aplica à pesquisa.

Para sintetizar os resultados (Moher *et al.*, 2015), os casos foram quantificados, e as informações mapeadas foram tabuladas em uma planilha eletrônica, permitindo a elaboração de figuras e tabelas que elucidam algumas características desses casos. Após atender aos vinte e sete itens do método PRISMA (Moher *et al.*, 2015), verificou-se que análises adicionais não seriam necessárias. Portanto, foram analisados 256 casos para ensino.

### 3.2 RESULTADOS DA RSL

Considerando uma análise quantitativa, observou-se a quantidade de casos publicados. Nos dois primeiros anos analisados (2001 e 2002), não foram identificados casos de ensino, ao passo que, nos anos subsequentes, houve um aumento considerável. Após atingir a quantidade máxima de 36 casos de ensino publicados no ano de 2017, os anos de 2018, 2019 e 2020 apresentaram uma redução. No gráfico 1, observa-se que uma tendência de crescimento mais expressiva pode ser observada a partir do ano de 2010, fato que está possivelmente relacionado com as mudanças implementadas nos eventos da ANPAD, em especial, o EnEPQ, que passou a aceitar o envio de casos para ensino (Alberton; Silva, 2018).

Gráfico 1 – Quantidade de casos publicados por ano



Fonte: dados da pesquisa.

Usualmente, a comunidade acadêmica que participa dos eventos da ANPAD envia os trabalhos para os eventos e, quando aprovados, os trabalhos são apresentados e discutidos em sessões que ajudam a aprimorá-los para posterior submissão aos periódicos. Os eventos da divisão EnEPQ aconteceram nos anos de 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 e 2018, assim, é possível que, enquanto os casos para ensino foram-se tornando populares nos eventos, o escopo de alguns periódicos tenha sido ajustado aceitando a submissão deste tipo de documento. As mudanças empreendidas pela ANPAD podem, em alguma medida, ter estimulado a difusão de casos para ensino no país.

O aumento de casos publicados desperta as seguintes questões: quais os periódicos nacionais têm como foco e escopo que contempla a publicação desse tipo de material? Entre eles, algum se destaca quando considerado o período analisado? Sobre a primeira pergunta, constatou-se que dezesseis periódicos foram identificados. Quanto à segunda, a “Revista de Administração Contemporânea (RAC)” concentrou a maior quantidade de casos (48) publicados entre 2001 e 2020, como indicado na tabela 1.

O resultado da RSL confirma a informação apresentada por Faria e Figueiredo (2013), quando os autores observaram que somente a RAC publicava casos com frequência em um cenário que poucos periódicos acadêmicos brasileiros aceitavam submissões de casos para ensino e aqueles periódicos que aceitavam não publicavam regularmente. A RAC foi o único periódico entre os dezesseis mapeados com avaliação A2 pelo sistema Qualis/CAPES (quadriênio 2013 – 2016), denotando uma produção qualificada dos casos.

Tabela 1 – Quantidade de casos publicados por periódico

Periódico/Qualis	Quantidade	Percentual
Revista de Administração Contemporânea (A2)	48	18,8%
Administração: Ensino e Pesquisa (B1)	36	14,1%
Revista Alcance (B2)	30	11,7%
Revista Gestão Organizacional (B2)	22	8,6%
Tecnologias de Administração e Contabilidade (B2)	22	8,6%
Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (B1)	17	6,6%
Administração Pública e Gestão Social (B1)	14	5,5%
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (B2)	14	5,5%
Teoria e Prática em Administração (B2)	13	5,1%
REAd. Revista Eletrônica de Administração (B1)	12	4,7%
Revista da Micro e Pequena Empresa (B2)	9	3,5%
Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade (B2)	8	3,1%
Revista Pretexto (B2)	7	2,7%
Revista Ciências Administrativas (B2)	2	0,8%
Revista de Administração da UFSM (B1)	1	0,4%
Revista de Gestão e Projetos (B2)	1	0,4%

Fonte: dados da pesquisa.

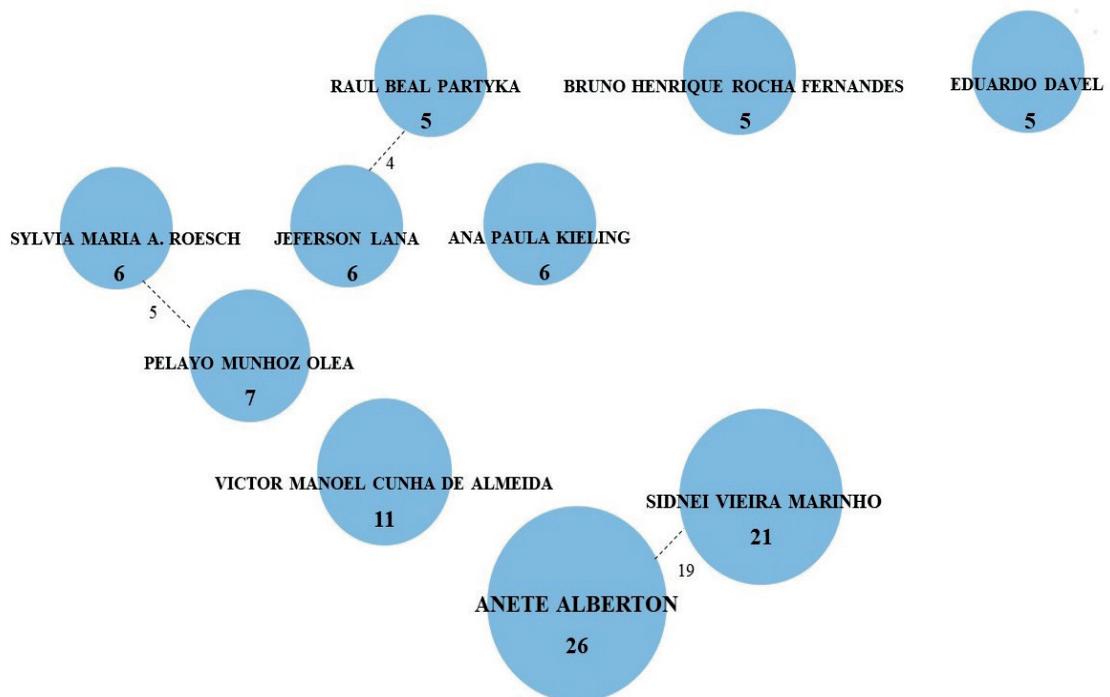
Os dois únicos casos identificados em 2003 também foram publicados na RAC, o que permite classificá-la como um periódico de vanguarda na publicação de casos para ensino no Brasil. Tendo em vista o recorte temporal de vinte anos adotados na RSL, é possível perceber uma tradição nas publicações desta natureza pela revista, criada em 1997, e é uma publicação oficial da ANPAD veiculada bimestralmente na modalidade de publicação contínua. Uma vez identificada a revista de maior destaque, realizou-se um levantamento dos autores/instituições que têm ganhado destaque ao longo dos últimos anos na publicação dos casos para ensino.

Sem fazer distinção entre autores e coautores, 564 pessoas, entre elas alunos de graduação, pós-graduação e professores, assinam os 256 trabalhos que foram elegíveis para a RSL. A quantidade de autores variou entre o mínimo de um e o máximo de seis; 9% dos casos com apenas um autor(a), 22,7% dois autores/as, 34% três autores/as, 27,3% quatro autores/as, 6,6% cinco autores/as e 0,4% com seis autores/as. Trabalhos escritos por mais de um autor podem ser interessantes para combinar

a intersubjetividade de quem os escreve, ampliando a perspectiva sobre as reflexões acerca do dilema criado e da figura do(s) protagonistas do caso (Mishra; Dey, 2021).

Para identificar os(as) autores(as) de maior destaque, foi observada a quantidade de casos publicados. Aqueles com cinco ou mais casos foram representados na figura 2, como autores(as) de destaque, que corresponde a 3,90% do total de autores(as) dos casos. Destaca-se que a professora Anete Alberton, vinculada à Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), possui 26 casos publicados; Sidnei Marinho (UNIVALI) possui 21 casos; Victor Manoel de Almeida, associado à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) 11 casos; Pelayo Olea da Universidade Caxias do Sul (UCS), com 7 casos; Sylvia Maria Roesch (UCS), com 6 casos; Jeferson Lana (UNIVALI) e Ana Paula Kieling (UNIVALI), 6 casos cada um; Raul Partyka (UNIVALI) com 5 casos; Bruno Henrique Fernandes da Universidade Positivo (UP) com 5 casos; e Eduardo Davel, associado à Universidade Federal da Bahia (UFBA), com 5 casos.

Figura 2 – Autores em destaque na produção de casos



Fonte: dados da pesquisa.

Como pode ser observado na figura 2, cinco dos autores de destaque estão vinculados à UNIVALI, dando evidência a esta instituição de ensino. A UCS é representada por dois desses autores enquanto as demais instituições (UFRJ, UP, UFBA) estão associadas a um autor cada. Na figura 2, é possível identificar, também, redes de coautoria entre autores de uma mesma instituição (UCS→UCS e UNIVALI →UNIVALI) representadas pelas linhas tracejadas (---) que estão identificadas com a quantidade de casos para ensino que os(as) autores(as) publicaram juntos(as). Essa rede pode-se formar em virtude da proximidade institucional entre os autores, fato que pode facilitar a interação entre eles.

Analisou-se, ainda, as palavras-chave utilizadas pelos autores nos casos para ensino, considerando que a seleção desses termos pode implicar maior ou menor visibilidade das

publicações, já que elas são utilizadas para indexar as publicações nas bases de dados (Garcia; Gattaz; Gattaz, 2019). Após a tabulação dessas palavras, gerou-se uma “nuvem” com um auxílio de um criador on-line de arte em “nuvem” de palavras selecionando as 50 palavras mais recorrentes, mesmo critério adotado por Moura, Brauner e Janissek-Muniz (2020). Conforme a figura 3, as palavras: “empreendedorismo”, “gestão”, “estratégia”, “marketing”, “caso” e “planejamento” tiveram destaque.

Algumas palavras apresentadas na “nuvem” podem ser associadas ao termo

“empreendedorismo”, que teve maior destaque. São elas: “empresa”, “empresas” “empreendedoras”, “negócio”. Esses achados sugerem que parte considerável dos casos pode envolver a temática em questão de forma direta ou transversal, já que é possível combinar diferentes assuntos em um mesmo caso. Essa combinação deve ser evitada, de modo a assegurar uma compreensão clara da proposta aos alunos. No que lhe concerne, o termo “gestão” parece ter sido utilizado de forma isolada e combinado com outros termos, como “cultural”, de “carreiras”, de “negócios” e de “marketing” conforme figura 3.

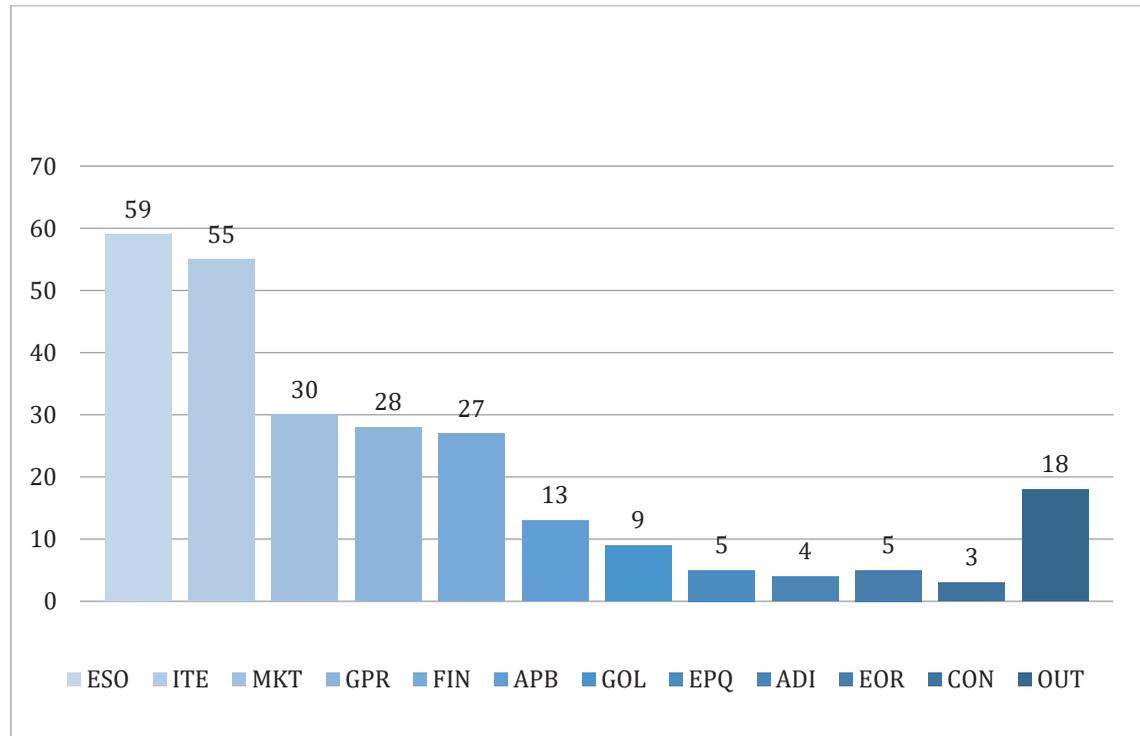
Figura 3 – Nuvem de palavras-chave dos casos publicados



Fonte: dados da pesquisa.

Para ampliar a compreensão acerca do conteúdo dos casos, realizou-se um levantamento dos campos da Administração correspondentes a cada um deles com base nas informações apresentadas pelos autores(as). Para tanto, utilizou-se a divisão adotada pela ANPAD: Estratégia em Organizações (ESO); Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (ITE); Marketing (MKT); Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR); Finanças (FIN); Administração Pública (APB); Gestão de Operações e Logística (GOL); Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EPQ); Administração da Informação (ADI); Estudos Organizacionais (EOR); e Contabilidade (CON). Os casos que não correspondiam a essas categorias foram agrupadas na categoria “Outros” (OUT), como indica a gráfico 2.

Gráfico 2 – Casos publicados por campos da Administração

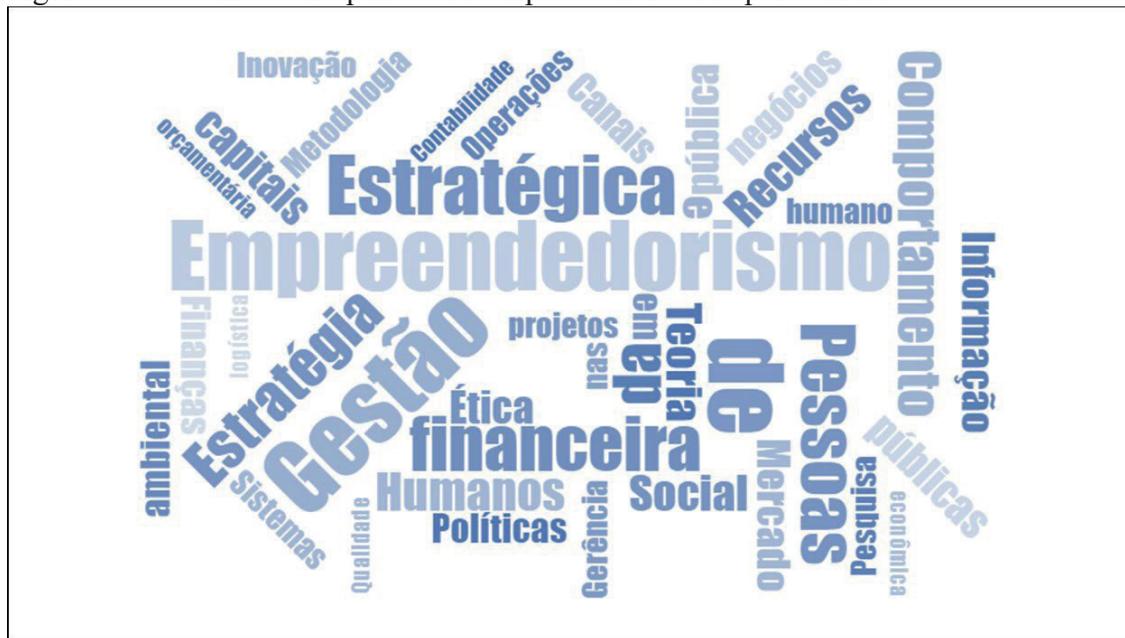


Fonte: dados da pesquisa.

Cinco campos concentraram a maior parte dos casos, ESO, ITE, MKT, GPR e FIN com, respectivamente, 59, 55, 30, 28 e 27 casos para ensino. Dezoito casos foram agrupados na categoria “Outros” visto que as informações apresentadas pelos autores não possibilitaram associá-los aos campos adotados pela ANPAD. Destaca-se que, em algumas situações, mesmo havendo sinalização para determinado campo, o caso de ensino se propunha a tratar também de temáticas de outros como, por exemplo, combinar discussões que envolvam estratégia e empreendedorismo, empreendedorismo e finanças. Isso ocorre em virtude da natureza multidisciplinar de alguns casos, mas essas combinações devem ser feitas com certa cautela, preservando o foco das reflexões e do dilema apresentado aos alunos.

Buscou-se identificar as disciplinas sugeridas pelos autores para aplicação dos casos. Desta forma, procedeu-se de forma semelhante ao que foi feito com as palavras-chave, gerando uma “nuvem” de palavras com as 50 mais recorrentes, conforme a figura 4. Os resultados apontam que as sugestões contemplam mais frequentemente as disciplinas de “empreendedorismo”, “gestão estratégica”, “gestão financeira” e “gestão de pessoas”. Esses achados estão alinhados com os resultados obtidos para os campos da Administração contemplados nos casos, sugerindo que alguns deles podem estar sendo pouco discutidos a partir de situações problemas presentes nos casos para ensino.

Figura 4 – Nuvem de disciplinas contempladas nos casos para ensino



Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, realizou-se um mapeamento dos temas mais recorrentes discutidos nos casos. Os campos com maior quantidade de casos apresentaram uma tendência de abarcar uma quantidade maior de temas quando comparados com os campos com menos casos. As informações foram sintetizadas e apresentadas na tabela 2. A consulta a essas informações permite identificar os assuntos que têm sido mais usuais na formulação dos dilemas apresentados aos alunos. É possível também identificar lacunas e, a partir delas, propor novos casos que contemplem outros temas. É justamente a elaboração de sínteses como esta que tornam as RSL pesquisas relevantes (Mendes-da-Silva, 2019).

Tabela 2 – Temas contemplados nos casos

Campos	Temas discutidos
ESO	Abertura/expansão de negócio; ações estratégicas; administração da produção; administração de marketing; ambiente competitivo; ambientes multiculturais; análise ambiental; arranjo produtivo local; canais de distribuição; centros de serviços compartilhados; competitividade setorial; conflito cooperação de empresas; cooperativas agropecuárias; criação de valor; decisão organizacional; desenvolvimento sustentável; empreendedorismo; especialização; estrutura de incentivos; estruturas organizacionais; ética e organização social; evolução da empresa diante alterações no mercado; exportação; formação da estratégia; gerenciamento de projetos; gestão da mudança; gestão de clubes; gestão de crise; gestão de IES; gestão de plataformas; gestão educacional; gestão multicultural; governança em empresa familiar; importação; incorporação empresarial; inovação e estratégia; inteligência competitiva; inteligência organizacional; internacionalização; legitimidade; liderança; marketing; matriz SWOT; mercado externo; modelo de negócios; mudança; negociação; negócios internacionais; operações; orçamento; organização de serviços; pequenas empresas; planejamento e gestão educacional; plano de negócios; posicionamento; projeto empresarial; reestruturação e downsizing; aspectos socioambientais/organização/sociedade; relações intraorganizacionais; reputação e imagem; sustentabilidade financeira; tecnologia de informação; telecomunicações; teoria da agência; teorias ambientais; terceirização; tomada de decisão; vantagem competitiva; varejo; verticalização de negócios; viabilidade econômica; e visão baseada em recursos.

ITE	Adaptação estratégica; agricultura familiar; agronegócios; ambidestria organizacional; ambiente competitivo; análise SWOT; associativismo; burocracia profissional; comércio exterior; competência empreendedora; comportamento empreendedor; comportamento organizacional; criação de competências tecnológicas; decisão; diversidade de gerações; economia criativa; empreendedorismo; estratégia; estrutura organizacional; estruturação de modelos de negócio; ética; fintechs; gestão internacional; gestão ambiental; gestão de micro e pequenas empresas; gestão de pequenas empresas familiares; gestão estratégica; gestão financeira; inovação; internacionalização de pequenas e médias empresas; liderança do empreendedor; marketing; mercados internacionais; micro e pequena empresa; mudança organizacional; negociação; negócios sociais; oportunidades; organização do terceiro setor; pequenas e médias empresas; perfil empreendedor; planejamento estratégico; plano de negócios; processo de internacionalização; processo empreendedor; processo sucessório; redes de cooperação; relações de poder em empresas familiares; responsabilidade socioambiental; segmento de cervejarias artesanais; serviços de saúde; sustentabilidade; tecnologia; tecnologia; teoria da inovação disruptiva; tomada de decisão; transformação organizacional; turismo comunitário; vantagens competitivas; e visão baseada em recursos.
MKT	Análise dos players; canais de distribuição e marketing; comércio eletrônico; comércio exterior; comportamento do consumidor; composto de marketing; compras coletivas; conflito de canal; conflito multicanal; criação de valor simbólico e cultural de bens de consumo; decisões estratégicas de marketing; empreendedorismo; estratégia de comunicação; estratégia de crescimento; estratégia de marketing; estratégia de mercado; estratégia de promoção; ética e produção; expansão de mercado; lógica serviço-dominante; macro marketing; marcas próprias; marketing de serviços; marketing digital; marketing esportivo; marketing internacional; marketing mix; monitoramento de redes sociais; path-to-market; planejamento de canais; posicionamento; preceitos do ecoturismo; produto; relações interorganizacionais; responsabilidade social corporativa; segmentação de mercado; setor da saúde no Brasil; sistemas de marketing; sistemas verticais de canais; vantagem competitiva; e vendas.
GPR	Assédio moral; avaliação de desempenho; cargos e salários; carreira; carreira feminina; clima organizacional; competências; comportamento ético do colaborador; comprometimento; conflitos e cultura organizacional; desafios para líderes e gestores; distribuição de lucros e resultados; emancipação identitária; empresa familiar; equipe multicultural; estrutura organizacional; estudos de gênero; gestão de desempenho; gestão criativa; identidade no trabalho; identidade organizacional; integração de funcionários estrangeiros; jovens e mercado de trabalho; liderança; maternidade; mercado de trabalho; motivação; mudança; mudança organizacional; políticas de gestão de pessoas; políticas de recursos humanos; processos de RH; recompensas; remuneração; tomada de decisões; trajetória profissional; treinamento e desenvolvimento; valores e atitudes.
FIN	Administração de valores; análise de investimentos; avaliação de empresas; cobrança; comércio exterior; controladoria; controles gerenciais; custo de capital; decisões de investimento; definição de lucro; derivativos financeiros; EBITDA; eficiência da utilização de dados estatísticos na previsão de vendas; empreendedorismo; estratégia de mercado das fintechs; estratégias de preço; finanças comportamentais; fintechs no mercado financeiro brasileiro; fluxo de caixa descontado; formação de preços; fusões e aquisições; gestão de crédito; gestão de investimentos; governança; indicadores econômico-financeiros; lucro econômico; lucro residual; mercado cambial; mercado de ações; negociação; orçamento e projeções; planejamento estratégico e financeiro; processo de aquisição; seleção de carteira de investimentos; teoria da agência; tomada de decisão; uso de informação privilegiada; e valuation.

APB	Avaliação de políticas públicas; bancos comunitários de desenvolvimento brasileiro; comitê de gestão; decisões do conselho de avaliação de crédito; desenvolvimento local; distorções de incentivos para funcionários públicos; eficiência dos gastos públicos; estrutura organizacional; expansão universitária; gestão de entidades filantrópicas; gestão de obras municipais; gestão de recursos hídricos; gestão organizacional; governança pública; ICMS; incentivos fiscais; mobilidade urbana; organizações sem fins lucrativos; planejamento financeiro e orçamentário; planejamento público; políticas públicas; qualidade de vida; repartição tributária; saúde pública; segurança pública; e tomada de decisão.
GOL	Cadeia de suprimentos; canais de distribuição; competitividade das organizações; desafios de mercado; desenvolvimento sustentável; estratégia; estruturação de almoxarifado; gerenciamento de projetos; gestão da qualidade; gestão organizacional; operações; planejamento e posicionamento estratégico; produção; qualidade de software; recebimento e armazenagem de materiais; serviços e custos na logística de distribuição; tomada de decisão; e verticalização.
EPQ	Autoscopia; caso de ensino; competências; educação empreendedora; método de caso; método qualitativo com abordagem reflexiva; metodologias ativas; plano amostral; e procedimentos amostrais.
ADI	Canais de venda e distribuição; ERP; gestão da mudança; implementação de sistema de informação; negócios eletrônicos; resistência a mudanças; seleção e aquisição de software; sistemas de informação; tecnologia da informação; e TI.
EOR	Criação, gestão e consumo de valor simbólico de serviços culturais; diversidade nas organizações; estigma; identidade; imagem e cultura organizacional; mulheres; papéis e conflitos; significados culturais; tempo; tensão simbólica; território; e trajetória profissional.
COM	Contabilidade; análise de demonstrações contábeis; terceirização contábil; responsabilidade social corporativa; perícia contábil; e laudo pericial contábil.
OUT	Aspectos religiosos na administração; associativismo; certificação internacional; cidadania corporativa; cooperativismo; crime corporativo; decisão de operações; degradação ambiental; direitos humanos; economia solidária; empreendedorismo cultural; finanças sociais; gestão cultural; gestão de cooperativas; gestão e planejamento turístico; gestão museal; gestão participativa; identidade territorial; implantação de ações sustentáveis; incubação de cooperativas; manifestação de cultura popular; poder público; remuneração de cooperados; responsabilidade social corporativa; responsabilidade social corporativa e empresarial; segurança do trabalho; e sustentabilidade socioambiental.

Fonte: dados da pesquisa.

Diante da variedade de temáticas trabalhadas, nota-se que, em cada um dos campos da Administração, ainda existem inúmeras possibilidades de se desenvolver novos casos para ensino. Tem sido usual a criação de dilemas para tomada de decisão envolvendo temas mais específicos, ao passo que temas mais comuns em determinadas disciplinas apresentam pouca recorrência. Na área de GRP, por exemplo, há espaço para se discutir sobre recrutamento e seleção, higiene e segurança, qualidade de vida no trabalho, relações entre empregados e sindicatos, sistemas de informação de RH, entre outros. Essas são apenas algumas possibilidades identificadas. A partir da consulta à tabela 2, é possível mapear outras possibilidades em outros campos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo desenvolver uma revisão sistemática sobre os casos para ensino, identificando tendências, lacunas e novas possibilidades de elaboração para uso em sala de aula. Para tanto, realizou-se um levantamento dos casos de ensino publicados em revistas

científicas indexadas à Biblioteca Eletrônica SPELL. Foram identificados 300 casos e, após observação dos critérios de exclusão e inclusão, 256 casos foram analisados considerando o protocolo de pesquisa baseado no método PRISMA.

O primeiro aspecto analisado foi a quantidade de publicações no recorte temporal adotado. Constatou-se que, a partir de 2007, ano em que a divisão de EnEPQ da ANPAD começou a aceitar submissões de casos para ensino, houve uma tendência ascendente no número de publicações até 2014 em periódicos brasileiros, passando de um caso publicado em 2007 para 26 publicados em 2014. Pode-se inferir que a discussão e publicação de casos nos anais do EnEPQ, em certa medida, tenha contribuído para que as publicações de casos para ensino em periódicos aumentassem.

Considerando os dezesseis periódicos identificados que aceitam submissões e publicam casos para ensino, destacam-se a Revista de Administração Contemporânea (RAC) com 48 casos publicados, a Revista Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP) com 36 publicações, Revista Alcance com 30, Revista Gestão Organizacional com 22 e Tecnologias de Administração e Contabilidade, também com 22 casos publicados. Estes cinco periódicos podem ser considerados mais relevantes na publicação de casos para ensino. Juntos, somam 61,8% do total das publicações em duas décadas.

Os autores que se destacaram na quantidade de casos publicados foram: Anete Alberton, (UNIVALI), Sidnei Marinho (UNIVALI), Victor Manoel de Almeida (UFRJ), Pelayo Olea da (UCS) com 26, 21, 11, 7 casos publicados, respectivamente. Além desses, Sylvia Maria Roesch (UCS), Jeferson Lana (UNIVALI) e Ana Paula Kieling (UNIVALI), publicaram 6 casos cada um; e com 5 casos publicados, Raul Partyka (UNIVALI), Bruno Henrique Fernandes (UP) e Eduardo Davel (UFBA). Chama-se a atenção para a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) com cinco autores em posição de

destaque no número de publicações de casos para ensino.

A nuvem de palavras-chave indicou que as mais usuais foram: “empreendedorismo”, “gestão”, “estratégia”, “marketing”, “caso” e “planejamento”, entre as 50 mais utilizadas. Sugere-se, portanto, que as temáticas que envolvem tais descritores se destacam nos casos publicados, o que é confirmado pelo levantamento realizado nos campos da Administração conforme a classificação da ANPAD em que cinco áreas abrangeram 77,7% do total do corpus de análise: Estratégia em Organizações (ESO), Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (ITE), Marketing (MKT), Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR) e Finanças (FIN)

Sobre as disciplinas sugeridas pelos autores para aplicação dos casos, a nuvem com as 50 palavras mais recorrentes mostra que “empreendedorismo”, “gestão estratégica”, “gestão financeira” e “gestão de pessoas” são as mais frequentes. Em relação aos temas discutidos nos casos, a tabela 2 traz uma síntese que permite identificar temáticas contempladas e, a partir delas, outras possibilidades que podem ser discutidas em novos casos elaborados. Ao ter a informação do que já foi publicado, é possível identificar as principais tendências e lacunas que podem ser preenchidas por meio de novas publicações.

Quando consideramos a publicação de casos entre 2001 e 2020, a RAC se destaca perante outros periódicos; no entanto, quando o período analisado é limitado aos últimos 10 anos (2011 – 2020) a RAEP ganha destaque nacional, tal como identificado no estudo realizado por Costa e Torres (2021). Os autores propuseram que novos estudos fossem realizados para verificar se os casos publicados na RAEP representam uma tendência nacional. Os resultados desta RSL apontam que as áreas de ESO, ITE, MKT, GPR e FIN têm sido alvo de maior interesse na produção de casos não apenas pela RAEP (Costa; Torres, 2021), mas em uma perspectiva nacional.

#### 4.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Em relação à elaboração de casos, sugere-se considerar as lacunas observadas nesta pesquisa e os temas clássicos dos campos da Administração. Esta sugestão potencializa a utilização do caso por professores de diferentes instituições de ensino, já que os temas clássicos seguramente fazem parte da formação dos estudantes de Administração. Podem ser considerados temas clássicos: teorias gerais da administração, elaboração de planos de negócios, auditoria e controladoria, administração da produção, administração de recursos humanos e seus subsistemas, entre outras possibilidades.

Por fim, novos casos para ensino podem ser elaborados, focalizando um conjunto de conteúdos, competências e habilidades prescritas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração. De modo geral, as DCNs contemplam a análise de problemas e as oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira), a compreensão do potencial das tecnologias, o relacionamento interpessoal, a autonomia individual e a comunicação efetiva.

#### 4.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS E ELABORAÇÃO DE CASOS

A análise de casos, em uma perspectiva nacional que contemple os periódicos mais bem avaliados no Brasil, traz informações relevantes para aqueles que se interessam pela produção de casos para ensino. Contudo, os resultados obtidos com a RSL não esgotam outras possibilidades de pesquisas. Sugere-se, por exemplo, a realização de estudos mais específicos, focalizando, individualmente, os campos de pesquisa da Administração. Esta possibilidade permite uma análise mais detalhada de cada campo de modo a verificar quais discussões têm sido contempladas nos casos para ensino, permitindo que os estudantes reflitam sobre alguns dilemas e simulem decisões.

É possível analisar, também, quais fontes de dados são priorizadas na construção dos casos, o público-alvo (graduação, pós-graduação), a quantidade de páginas, as notas de ensino e a complexidade dos dilemas. Outros estudos podem ser direcionados para os alunos e professores, buscando compreender suas percepções em relação ao uso de casos em sala de aula, observando-se potencialidades, dificuldades e limitações do método de caso. Podem ser feitos estudos comparativos, tomando como referência o levantamento nacional realizado neste artigo e a produção internacional de casos para ensino na área de Administração. Por fim, cabe, também, analisar como o Brasil se destaca ou se distancia das publicações internacionais sobre casos ou como as contribuições teóricas dos artigos ajudam a construir o conhecimento sobre o método de caso.

#### REFERÊNCIAS

- ALBERTON, A.; SILVA, A. Barbosa da. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 745-761, 2018.
- AMES, M. C. F. D. C.; SERAFIM, M. C. Ensino-aprendizagem da Sabedoria Prática (Phronesis) em Administração: Uma Revisão Sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 564-586, 2019.
- AMES, M. C. F. D. C.; SERAFIM, M. C.; MARTINS, F. F. Análise de Escalas e Medidas de Virtudes Morais: Uma Revisão Sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, p. e190379-e190379, 2021.
- BRERETON, P. *et al.* Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. **Journal of Systems and Software**, v. 80, n. 4, p. 571-583, 2007.
- CHIMENTI, P. C. P. de S. Reflexões sobre Casos de Ensino Memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, p. 376-379, 2020.
- COSTA, S. D. M.; TORRES, T. P. da R. Casos de ensino: uma revisão sistemática das publicações na

- Revista Administração: Ensino e Pesquisa (2011-2020). **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 22, n. 3, p. 415-445, 2021.
- FARIA, M.; FIGUEIREDO, K. F. Casos de ensino no Brasil: análise bibliométrica e orientações para autores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 2, p. 176-197, 2013.
- GARCIA, D. C. F.; GATTAZ, C. C.; GATTAZ, N. C. A Relevância do Título, do Resumo e de Palavras-chave para a Escrita de Artigos Científicos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 1-9, 2019.
- GOMERSALL, J. S.; JADOTTE, Y. T.; XUE, Y.; LOCKWOOD, S.; RIDDLE, D.; PREDA, A. Conducting systematic reviews of economic evaluations. **International Journal of Evidence-Based Healthcare**, v. 13, n. 3, p. 170-178, 2015.
- IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. O Método do Caso no Ensino de Marketing. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 3, p. 52-68, 2007.
- LIMA, M. C. Estudos de casos hipertextuais: rumo a uma inovação no método Harvard de ensino de gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 77-99, 2003.
- LOURENÇO, C. D. da S.; MAGALHÃES, T. F. A sala de aula e as empresas: análise da produção e da utilização de casos para ensino em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 1, p. 11-42, 2014.
- MARTINS, C. B. P.; VIEIRA, A. M. D. P. O uso de casos de ensino nos cursos de Administração de Empresas no Brasil. **Revista Teias**, v. 21, p. 118-130, 2020.
- MENDES-DA-SILVA, W. Contribuições e limitações de revisões narrativas e revisões sistemáticas na área de negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 1-11, 2019.
- MINNITI, L. F. S. *et al.* The use of case studies as a teaching method in Brazil. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 237, p. 373-377, 2017.
- MISHRA, S.; DEY, A. K. Demarcating teaching and research cases. **South Asian Journal of Business and Management Cases**, v. 10, n. 1, p. 7-10, 2021.
- MOHER, D. *et al.* Principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises: A recomendação PRISMA. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 24, n. 2, p. 355-342, 2015.
- MOURA, L. M. F. de; BRAUNER, D. F.; JANISSEK-MUNIZ, R. Blockchain e a Perspectiva Tecnológica para a Administração Pública: uma revisão sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 259-274, 2020.
- ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 213-234, 2007.
- SHEEHAN, Norman T. *et al.* Using design thinking to write and publish novel teaching cases: Tips from experienced case authors. **Journal of Management Education**, v. 42, n. 1, p. 135-160, 2018.
- SHIEH, R. S.; LYU, J. J.; CHENG, Y. Implementation of the Harvard case method through a plan-do-check-act framework in a university course. **Innovations in Education and Teaching International**, v. 49, n. 2, p. 149-160, 2014.
- SNYDER, H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.
- VEGA, G.; AUBRY, M. From the Editors Introducing Teaching Case Studies in Project Management Journal. **Project Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 3-5, 2018.
- XIAO, Y.; WATSON, M. Guidance on conducting a systematic literature review. **Journal of Planning Education and Research**, v. 39, n. 1, p. 93-112, 2019.

## ARTIGOS

A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E A  
DEPENDÊNCIA FINANCEIRA EM FACE DO PACTO  
FEDERATIVO DE 1988<sup>1</sup>MUNICIPAL PUBLIC MANAGEMENT AND  
FINANCIAL DEPENDENCE IN FRONT OF THE 1988  
FEDERATIVE PACT

**Deyse Macedo Pacheco**  
deysemacedo22@gmail.com

*Mestrado em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí (2024). MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade UNINASSAU. Especialista em Docência no Ensino Superior pela Faculdade UNIASELVI. MBA em Gestão Pública pela faculdade UNOPAR (Em andamento). Atualmente ocupa cargo de coordenadora na Secretaria de Governo do Estado do Piauí. Teresina - PI - BR.*

**Andrey Sousa**  
andeicarlosadv21@gmail.com  
*Mestre e especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí (2024). Atualmente é Assessor de Magistrado no Tribunal de Justiça do Estado do Piauí. Teresina - PI - BR.*

**Nelson Nery Costa**  
nerycosta@uol.com.br  
*Doutor em Direito pela Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal. Professor Associado IV, de Direito Público, do Departamento de Ciências Jurídicas, da Universidade Federal do Piauí. Professor de Direito administrativo do Programa de Mestrado em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, em 2016. Teresina - PI - BR.*

## RESUMO

Visando compreender os principais impactos advindos da autonomia financeira dos municípios brasileiros após o advento da Constituição de 1988, o objetivo do presente estudo foi apresentar uma revisão acerca do assunto, verificando sobre a ótica dos trabalhos estudados, os contextos da gestão pública municipal e os reflexos da heterogeneidade como fator diferenciador para cada realidade. A coleta de dados partiu da busca dos bancos de dados do Google Acadêmico (Scholar Google) e plataforma CAPES, bem como a seleção dos artigos realizadas por meio de leituras exploratórias. O estudo mostra-se relevante, pois demonstra algumas das falhas existentes no pacto federativo, inaugurado pela Constituição Federal de 1988, principalmente, no que tange às dificuldades na gestão financeira municipal, como consequência da ineficiente distribuição das competências tributárias entre diferentes localidades. Este cenário se configura como um verdadeiro paradoxo.

**Palavras-chave:** gestão pública municipal; autonomia financeira; heterogeneidade.

## ABSTRACT

In order to understand the main impacts of the financial autonomy of Brazilian municipalities following the 1988 Constitution, the aim of this study was to present a review of the subject, looking at the contexts of municipal public management and the reflections of heterogeneity as a differentiating factor for each

1 Artigo apresentado no programa Fast Track da 34ª edição do Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (34º ENANGRAD), realizado no INSPER, em São Paulo - SP, nos dias 3, 4 e 5 de novembro de 2023.

reality. Data collection began with a search of the Google Scholar and CAPES databases, as well as the selection of articles through exploratory readings. The study is relevant because it demonstrates some of the flaws in the federative pact inaugurated by the 1988 Federal Constitution, especially with regard to difficulties in municipal financial management as a result of the inefficient distribution of tax powers between different localities. This scenario is a real paradox.

**Keywords:** municipal public management; financial autonomy; heterogeneity.

## 1 INTRODUÇÃO

A Constituição de 1988, inexoravelmente, trouxe grandes mudanças à realidade nacional, muitas delas, advindas do clamor popular, após mais de 21 (vinte e um) anos de regime militar. Carneiro e Brasil (2010) destacam que a nova carta magna acabou por refletir os anseios da sociedade por um governo democrático e com viés nas políticas sociais.

Outro importante e substancial mudança advinda com a nova ordem constitucional foi a descentralização, fenômeno responsável por afirmar a autonomia da União, dos Estados, do Distrito Federal, e, principalmente dos municípios. Conforme bem ressalta Grin *et al.* (2018), nas últimas três décadas, os entes públicos municipais tornaram-se a unidade federativa central para a implementação e oferta de políticas públicas, especialmente as de bem-estar social. Abrucio (2007) arremata, pontuando que, após mais de duas décadas de centralismo político, financeiro e administrativo, o processo descentralizador abriu oportunidades para maior participação cidadã e para inovações no campo da gestão pública, levando em consideração a realidade e as potencialidades locais.

Neste diapasão, inobstante tenham-se obtidos fatores positivos, como aumento da autonomia e independência dos municípios,

ao longo do tempo, perceberam-se graves problemas advindos das heterogeneidades de cada local. Um verdadeiro paradoxo, pois, mesmo possuindo poderes até então novos e capazes de mudar a realidade local, tais entes não possuem as devidas condições para instalá-los.

Um grande fator limitador do pleno exercício da autonomia dos municípios brasileiros reside na esfera financeira, pois, ainda que a Constituição tenha permitido a cobrança de impostos, como IPTU, ITBI e ISS, a realidade de muitos entes é a dependência econômica de repasses dos governos federais e estaduais, para manterem serviços básicos, como o pagamento de seus funcionários.

Mediante o exposto, surge o questionamento que é fonte do presente trabalho: como se dá a gestão financeira dos municípios brasileiros, no que tange ao recolhimento de impostos locais e ao repasse de verbas públicas de outros entes federados? Para tanto, objetiva-se, em aspecto geral, apresentar uma revisão acerca do assunto, verificando sobre a ótica dos trabalhos estudados, os contextos da gestão pública municipal e os reflexos da heterogeneidade como fator diferenciador para cada realidade, por meio dos dados analisados pela revisão integrativa de literatura de estudos de 2018 a 2022.

O estudo mostra-se relevante, pois demonstra algumas das falhas existentes no pacto federativo, inaugurado pela Constituição Federal de 1988, principalmente, no que tange às dificuldades na gestão financeira municipal, como consequência da ineficiente distribuição das competências tributárias.

Nesse toar, para alcançar o objetivo proposto, o trabalho está organizado nas seções que seguem: a metodologia, o referencial teórico com a temática ligada ao contexto histórico do aumento das responsabilidades financeiras dos entes públicos, subdividido em seções. A primeira trata da Gestão Pública Municipal; a segunda, Autonomia financeira Municipal perante a nova ordem constitucional; a terceira acerca das receitas intragovernamentais, em

seguida a Heterogeneidade e os desafios da gestão financeira municipal, resultados e discussão, e, por fim as considerações finais do estudo.

## 2 GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

“Gestão é a prática que deve ser aprimorada para o alcance de determinados fins, no caso da gestão pública, a gestão existe para reduzir a pobreza, para melhorar a educação, elevar a conservação de recursos naturais [...]” (Nascimento, 2017, p. 6).

Na abrangência dos municípios, a Constituição de 1988 os apresentam como ente federativo: Art. 1º “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito [...]”. Enquanto no Art. 18 trata da organização político-administrativa que abrange a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição (Brasil, 1988, tít. I, art. 1).

No art. 23 da Constituição de 1988, constam as competências que são comuns à União, ao Estado, Distrito Federal e aos municípios, dentre elas: “cuidar da saúde e assistência pública, da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência, proteger o meio ambiente e combater a poluição em qualquer de suas formas, preservar as florestas, a fauna e a flora” (Brasil, 1988, cap. II, art. 23).

E, ainda, o capítulo IV aborda, especificamente, sobre a competência dos municípios, especificamente no Art. 30, incisos de I ao IX: “legislar sobre assuntos de interesse local, suplementar a legislação federal e a estadual no que couber, criar, organizar e suprimir distritos observada a legislação estadual, prestar serviços de atendimento à saúde da população, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado” (Brasil, 1988, cap. IV, art. 30, inc. I-IX).

“As municipalidades tornaram-se a unidade federativa central para a qual

direciona-se a implementação e a provisão das políticas públicas, sobretudo as de bem-estar social” (Grin; Demarco; Abrucio, 2021, p. 43). A ausência dessas capacidades pode trazer implicações quanto à realização das ações e da aplicação de políticas públicas em sua redução de abrangência.

Os municípios, por estarem mais próximos da realidade local, tem maior preponderância em reconhecer as dificuldades e, através da gestão pública municipal eficiente, apresentar a resolução com a implementação de políticas públicas voltadas para aquela realidade, dessa forma, consegue-se maior êxito (Peccatiello, 2011).

### 2.1 AUTONOMIA FINANCEIRA MUNICIPAL NA NOVA ORDEM CONSTITUCIONAL

A Carta Magna de 1988 estabelece que a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, Estado, Distrito Federal e os Municípios. Para tanto, nos moldes do que preleciona Dallari (2003), ao contrário do estado unitário, em que há um centro de poder político, no estado federado, há uma nítida separação entre diferentes entidades políticas. Mas, ainda que separados, formam um vínculo indissolúvel de entes autônomos.

Autores como Silva (2009), Tavares (2009) e Meirelles (2010) destacam que o federalismo brasileiro não é típico de um estado puramente federado, pois este é definido como de primeiro grau, exercido puramente entre União e Estados. Ao passo que, no Brasil, adota-se em federalismo de terceiro grau, haja vista que, além da relação da União com os Estados, também, há um liame destes como os municípios.

No modelo constitucional vigente, a autonomia dos entes públicos desdobra-se em três capacidades, são elas: auto-organização, autogoverno e autoadministração. A primeira configura-

se na aptidão de cada ente elaborar sua própria legislação, como é o caso, por exemplo, da Lei Orgânica, quando se pensa nos municípios, bem como pela edição de leis que atendam aos interesses locais e suplementam as normas federais e estaduais. Em sequência, temos o autogoverno, definido como a escolha, direta, dos representantes dos Poderes Legislativo e Executivos locais. Derradeiramente, tem-se a autoadministração na prestação de serviços pelo próprio ente, e que é consequência da gerência interna, por meio das competências administrativas, legislativas, tributárias e financeiras definidas constitucionalmente (Tavares, 2009; Meirelles, 2010).

No que tange aos municípios, assim como União e Estados configuram-se constitucionalmente como uma entidade federativa indispensável. A autonomia municipal, neste contexto, exsurge-se, quando analisamos os artigos daquele diploma, mais precisamente o Art. 1º, que aponta a República Federativa e sua formação, bem como a constituição do Estado Democrática de Direito e seus fundamentos, o art. 18 aponta a organização político-administrativa da República Federativa, na qual todos são autônomos de forma expressa na Constituição.

O art. 29 aborda a lei orgânica do município e os termos que devem ser seguidos, consonante com o art. 30 que lista as competências dos municípios, e, por fim, o art. 34, que traz o texto que a União não intervém nos Estados e no Distrito Federal, porém aponta algumas exceções como no inciso VII, alínea “c”, quanto for para que sejam assegurados os princípios constitucionais, bem como a autonomia municipal.

No âmbito da gestão financeira, incluída entre os pilares da autoadministração, repousa as maiores ceulemas vivenciadas pelos municípios, em especial os de pequeno porte, pois, nas

palavras de Grin *et al.* (2018), ainda que o aumento das competências tributárias, símbolo básico da autonomia financeira, permita ampliar as receitas locais, seu financiamento é, portanto, altamente dependente de transferências dos estados e do Governo Federal.

## 2.2 AS RECEITAS INTRAGOVERNAMENTAIS E OS MUNICÍPIOS

Segundo Veloso *et al.* (2011), como outra consequência necessária da descentralização, e a fim de estimular o autodesenvolvimento local, a Constituição de 1988 atribuiu aos demais entes, e especialmente aos municípios, em seu artigo 156, a capacidade de instituir privativamente seus impostos. Vedando-se, inclusive, que um ente invada a competência do outro, exceto em relação à União, que, na iminência de guerra externa, poderá instituir impostos extraordinários, compreendidos ou não na sua competência tributária.

Neste diapasão, restou aos municípios a possibilidade de instituição do: imposto predial e territorial urbana – IPTU, o qual se desdobra como possibilidade de cobrança de imposto a todo dono de um imóvel dentro da área urbana; imposto sobre transmissão *inter vivos* de bens imóveis – ITBI, definido como o tributo que deve ser pago sempre quando ocorrer a compra ou a transferência de imóveis e/ou sobre o direito a eles relativos; e o imposto sobre serviços de qualquer natureza – ISS, tributo de nítida finalidade fiscal, cobrado das empresas que prestam serviços dentro da área geográfica do município (Brasil, 1988).

Considerando a múltipla realidade entre as macrorregiões brasileiras, eis que cada município possui sua individualidade local, distribuída em fatores como: nível populacional, economia e políticas públicas, é possível afirmar que a heterogeneidade é regra na descentralização implementada pela ordem constitucional. Como consequência, existem entes municipais que não conseguem se autogerir financeiramente com lucro obtido pela

cobrança de tais impostos de sua competência.

Como forma de corrigir essas desigualdades regionais e locais, a Constituição da República, art. 159, I, alíneas “b”, “d”, e “e”<sup>2</sup>, instituiu o Fundo de Participação dos Municípios – FPM, e trata-se, objetivamente, de um repasse, composto por 24,5% do imposto de renda e do imposto de produtos industrializados, o qual, segundo Bonavides (2000, p. 22), resta distribuído em três partes e da seguinte forma:

10% do FPM total são distribuídos às capitais estaduais, conforme coeficientes que consideram a população e o inverso da renda per capita do respectivo Estado;

- 86,4% do FPM total são distribuídos aos municípios do interior do País, de acordo com coeficientes definidos por faixa populacional no Decreto-Lei no 1.881/81;
- 3,6% do FPM total são destinados à reserva do Fundo de Participação dos Municípios, que é distribuída entre os municípios do interior do País com coeficiente igual a 4,0, até o ano de 1998, e 3,8, a partir do exercício financeiro de 1999. O recurso da reserva é um complemento aos valores recebidos, conforme o item anterior, e a distribuição ocorre de acordo com coeficientes que consideram a população e o inverso da renda per capita do respectivo Estado.

Em relação a ponto negativo de tais repasses, Afonso, Araújo e Nóbrega (2013) pontua que as regras de distribuição do FPM terminam desestimulando o exercício pleno das competências tributárias nos municípios menores:

Não se trata de que os mesmos não

2 “Art. 159. A União entregará: I - do produto da arrecadação dos impostos sobre renda e proventos de qualquer natureza e sobre produtos industrializados, 50% (cinquenta por cento), da seguinte forma: b) vinte e dois inteiros e cinco décimos por cento ao Fundo de Participação dos Municípios; d) um por cento ao Fundo de Participação dos Municípios, que será entregue no primeiro decêndio do mês de dezembro de cada ano; e) 1% (um por cento) ao Fundo de Participação dos Municípios, que será entregue no primeiro decêndio do mês de julho de cada ano” (Brasil, 1988, cap. I, art. 159, inc. I).

cobrem seus impostos, o que acontece é que eles terminam privilegiando os tributos mais fáceis de serem arrecadados e administrados. A proximidade dos eleitores com os administradores locais, a relativa escassez de recursos para a gestão tributária, aliadas com altos repasses do FPM per capita, terminam se configurando em fatores determinantes para o mau aproveitamento do potencial de arrecadação de impostos de natureza direta como é o caso do IPTU (Afonso; Araújo; Nóbrega, 2013, p. 28).

O que pode se constatar é o fato de que, embora os municípios tenham sido agraciados com a possibilidade de instituir seus próprios impostos, e fontes de receitas locais, a capacidade financeira ainda é baixa, o que o faz extremamente dependente das transferências do governo federal e estadual segundo (Grin *et al.*, 2018), pois os 5.570 (cinco mil quinhentos e setenta) municípios apresentam contextos diferentes, como o número populacional, circunstância, que, por muitas vezes, inviabiliza a cobrança de qualquer imposto. Dito de outra forma, quanto menor o ente, mais dependente são de transferências de níveis superiores de governo.

### 2.3 A HETEROGENEIDADE E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO FINANCEIRA MUNICIPAL

Heterogeneidade é definida como a qualidade de algo que é composto de coisas, elementos ou partes de naturezas diferentes (Houaiss; Villar, 2009). A federação brasileira, ao descentralizar e atribuir autonomias aos entes municipais, fê-lo de maneira ampla e genéricas, haja vista que tal modelo não levou em consideração os fatores socioculturais, sociopolíticos e institucionais existentes nos 5.570 (cinco mil quinhentos e setenta) municípios distribuídos entre as cinco macrorregiões.

Abrucio (2007) ressalta que a Constituição de 1988, a fim de combater

o regime militar, trouxe três conjuntos de mudanças, sendo uma delas a descentralização; está, responsável por introduzir um novo trilhar a visão de políticas públicas, dentre elas, ações mais próximas e conseqüentemente mais ágeis, uma maior participação social. Mesmo com essas ações, persiste uma grande heterogeneidade nos diferentes níveis governamentais, na qual pode-se observar tanto o modelo burocrático, patrimonial como, até mesmo, um misto em ambos, presentes na administração.

Grin e Abrucio (2018) são bem enfáticos ao ressaltar que a descentralização foi implementada em um contexto de heterogeneidade municipal, em que, do ponto de vista demográfico, existem enormes diferenças: 88% dos municípios têm até 50 mil habitantes e representam 32,28 % da população nacional, enquanto, em 39 grandes cidades, vivem 59,5 milhões de pessoas (quase 30 % da populacional). Para tanto, diante de uma realidade preexistente, no âmbito da autonomia financeira de cada ente, o que determinará o melhor aproveitamento será a capacidade organizacional, refletida na adoção de sistemas capazes de gerir cada aporte financeiro, considerando que existem municípios que sobrevivem basicamente de repasses federais e estaduais.

Diante de tal cenário, Santos (2022) *apud* Ferreira, Moraes e Araújo (2002), ao fazer um paralelo com relação à elevação de receitas tributárias e as transferências constitucionais, faz uma importante ponderação quanto às receitas tributárias, na qual as transferências ainda constituem as principais fontes das receitas municipais, sendo o ICMS 24,3% em 2001, e o Fundo de Participação dos municípios que correspondeu a 18%.

Por fim, em face das novas funções atribuídas aos municípios pela CF 88, e em um contexto em que a descentralização das políticas sociais emanadas da União só aumenta, assume importância a modernização das administrações municipais como forma de superação da heterogeneidade

das capacidades municipais, a qual ainda ocupam uma questão central para a federação brasileira (Grin *et al.*, 2018).

### 3 METODOLOGIA

Considerando a necessidade de se buscar sínteses de materiais já elaborados, especialmente, artigos científicos, anteriormente, já publicados sobre os principais impactos advindos da autonomia financeira dos municípios brasileiros após o advento da Constituição de 1988, bem como maiores explicações acerca de sua dependência em face dos demais entes, escolheu-se a revisão integrativa de literatura.

A fim de efetivar as buscas e melhor concentrar os esforços, selecionaram-se os artigos científicos encontrados na base de dados Google Acadêmico (Scholar Google) e plataforma CAPES. A presente escolha deu-se por duas razões: por ser uma ferramenta plenamente acessível, tanto ao meio acadêmico, como à população em geral, e por conter, em sua base de dados, um número significativo de publicações de vários diretórios acadêmicos. Como delimitação temporal, fora fixado o período entre os anos de 2016 e 2022, pois o presente período reflete uma melhor análise de estudos.

No processo de busca, foram incluídos termos da presente temática de estudo, e, como critérios de exclusão, foram retirados todos artigos que não faziam referência à autonomia/dependência financeira dos municípios, bem como aqueles que repetiram no curso da busca.

Nas estratégias de busca, foram utilizados os seguintes descritores: gestão pública municipal, autonomia financeira; impactos financeiros da descentralização; e gestão pública municipal e heterogeneidade. Foi identificado um total de 104 publicações que foram incluídas de acordo com os critérios adotados neste estudo. Após a leitura dos resultados, verificou-se que somente 7 (sete) artigos eram de interesse do objeto proposto.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na abrangência da temática, foram identificados 7 (sete) artigos que atendem aos objetivos abordados, como pode ser verificado no quadro 1:

Quadro 1 - Principais estudos na área

Autores	Contribuições
Massardi e Abrantes (2016)	Uma grande quantidade de municípios mineiros possui alto grau de dependência do fundo de participação municipal, principalmente os menores. Concluiu-se que a dependência está relacionada, de forma primordial, com o tamanho do município, uma vez que o critério da transferência é o número de habitantes, e ainda, que esses repasses deixam os municípios em um estado de acomodação, sem esforço real para arrecadação própria.
Brito e Dias (2014)	O Município de Parnaíba-PI tem uma evolução quanto à arrecadação das receitas, porém, ainda consta com uma grande dependência financeira dos recursos de transferência, mas o município apresenta, nos últimos anos, medidas que estão contribuindo para arrecadação própria e, conseqüentemente, reduzir a dependência, entre elas: atualização da Planta Genérica de Valores que melhora a arrecadação de IPTU, incentivos aos auditores fiscais para uma maior fiscalização.
Passos e Nascimento (2018)	Dos municípios do Estado do Piauí analisados, 17% apresentaram dependência forte, enquanto 83% média. Entre as regiões, a que possui maior média de dependência do FPM é a Sudeste, enquanto as menores ficaram na mesorregião Norte Piauiense. O que se pode concluir que existem fatores que levam os municípios a continuarem a depender de transferências, como FPM, ao invés de buscar gerar receita própria, desde fatores técnicos, capacidade da gestão, questões políticas.
Mendonça, Ferreira e Costa (2018)	Entre os municípios do Amazonas, 88% possuem alto nível de dependência, 2006-2010. Em contrapartida, Manaus foi sob caminho diverso, e Coari, apesar de estar no interior do Estado, possui menor dependência de recursos da União.
Silva, Quintela e Vieira (2018)	o Município de Ladainha-MG possui uma arrecadação que não supre as necessidades, o que causa a dependência das transferências de outros entes, que tem como representação de 88% das receitas do município. Entre as transferências, a que apresenta maior grau é da União (FMP) e, em segundo lugar, o ICMS do Estado.
Silva Filho, Queiroz e Sousa (2019)	Os municípios paranaenses possuem uma capacidade de arrecadação baixa e elevada dependência de transferências derivadas da União. Os municípios definidos como estrato I do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul têm como transferências de outros entes do governo a sua maior fonte, sendo o fundo de participação com menor grau de dependência. O que se conclui que os menores municípios constaram uma elevada dependência do Fundo de Participação Municipal, devido a terem baixa capacidade de arrecadação própria.
Pinheiro e Silva Filho (2020)	Os municípios cearenses possuem uma dependência elevada às demais esferas do Governo. A arrecadação própria foi pequena, visto que, dos municípios que arrecadavam, pelo menos 5% das suas receitas tiveram um decréscimo. Quanto à dependência específica da União, ocorreu uma melhora, na qual, na categoria que dependiam, em cerca de 75%, houve uma redução de 10%, mas, em contrapartida, os que dependiam 50% da União tiveram um aumento, o que se pode concluir que o Estado do Ceará tem elevada dependência de transferências, além de um desempenho tributário pequeno.

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Os artigos apresentados abordam municípios e sua dependência de transferências de outros entes, como União e Estado, em diferentes regiões do Brasil. O primeiro de Massardi e Abrantes (2016) faz uma análise nos municípios mineiros quanto ao nível de dependência em relação ao Fundo de Participação dos Municípios (FPM), na qual se obteve como resultado que a maior parte dos municípios possui uma dependência de transferência de recursos superior a 50%, o que é um valor alto, considerando que apenas metade do valor é de arrecadação própria, ou seja, essa transferência se torna a principal fonte dos municípios que se encontram nesse parâmetro.

Ademais, Brito e Dias (2014) explanaram sobre o município de Parnaíba-PI que possui uma dependência quanto aos recursos de transferência da União que só do FPM corresponde a 37,87%, porém se destaca por apresentar uma crescente arrecadação própria do município, e ainda, vem trabalhando para implementação e aperfeiçoamento de instrumentos com objetivo de aumentar a receita própria.

Em contrapartida, Passos e Nascimento (2018) apresentaram um estudo no Estado do Piauí em que 17% dos municípios têm uma dependência muito forte de transferências de recursos, enquanto 83% possuem um nível mediano. Nessa perspectiva, chegou-se que, na média, os municípios apresentam 46,8% de dependência da cota do FPM, isso do total de receitas do período. Os autores apresentam como fatores que levam a esses resultados uma propensão dos municípios continuarem com essa dependência, sem se esforçar com medidas e ferramentas para incrementar a arrecadação própria fatores como questões políticas, capacidade de gestão.

Um achado interessante está no estudo de Mendonça, Ferreira e Costa (2018), que, ao analisarem os municípios do Amazonas, obtiveram que 88% possuem alto nível de dependência, no período estabelecido, porém um município de Coari, apesar de ser pequeno e estar localizado no interior, mostrou uma

menor dependência dessas transferências de recursos, o que é contrário ao estudo de Silva, Quintela e Vieira (2018) em Ladainha-MG, na qual o município tem 88% das receitas dependentes de transferências de recursos, isso é justificado pelo autores por ser um município de pequeno porte e ter, com isso, uma arrecadação insuficiente para se manter. Corroborando o estudo realizado em três estados da região Sul do Brasil, apresenta que os municípios de pequeno porte possuem uma elevada dependência do FPM, por terem uma arrecadação própria baixa.

Por fim, a pesquisa realizada no Ceará por Pinheiro e Silva Filho (2020) que buscou analisar a dependência financeira e a carga tributária, o resultado apresentado mostrou que 90,76% da totalidade de municípios tiveram arrecadação própria para suas receitas apenas 5%, e ainda, que apenas 4 municípios tinham ao menos 25% de suas receitas geradas propriamente. Os dados são bem expressivos e apontam uma realidade que se pode perceber de forma recorrente nos demais estudos de forma geral.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Carta Magna de 1988, indiscutivelmente, trouxe grandes mudanças à realidade nacional, muitas delas, reflexos de uma mudança cultural, advinda do clamor popular, após mais de duas décadas de regime militar. Neste toar, conforme se demonstrou ao longo do presente trabalho a descentralização, trouxe grandes impactos aos entes públicos existentes, principalmente, nos 5.567 municípios existentes nos 26 estados da federação.

No entanto, inobstante se tenham obtido fatores positivos, como aumento da autonomia e independência dos municípios, ao longo do tempo, perceberam-se graves problemas, advindos das heterogeneidades de cada local. Um verdadeiro paradoxo, pois, mesmo possuindo poderes até então novos e capazes de mudar a realidade local, tais entes não possuem as devidas condições para instaurá-los.

Ademais, de acordo com a revisão bibliográfica adotada no presente trabalho, há de ressaltar que, embora a promulgação da Constituição de 1988 tenha colocado os entes públicos municipais, é um papel de destaque as responsabilidades advindas da autonomia, entre elas, a financeira, pois acabaram por enfraquecer sua estrutura, haja vista que cada município é único dentro de sua heterogeneidade, e, ainda, que os municípios de pequeno porte apresentam uma dependência maior quanto aos recursos de transferência de outros entes, União e Estados, o que acaba acomodando-os nessa posição, fazendo que não busquem ativamente um aumento na arrecadação própria para que essa dependência seja menor.

Destarte, apesar da dependência, principalmente dos municípios pequenos, é possível visualizar uma evolução quanto às iniciativas para aumentar a arrecadação própria de muitos municípios, bem como ações bem-sucedidas que apontaram elevações substanciais. Entre elas, pode-se citar a melhor estruturação da administração pública em sentido formal, subjetivo ou orgânico, e que se exterioriza em um conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e agentes.

Neste diapasão, embora tenha se tenha conseguido observar, cristalinamente, dificuldades na gestão financeira municipal, advindas de uma má exploração do pacto federativo constitucional, denota-se que a temática em voga, está sendo pouco difundida no meio acadêmico, em especial, como objeto de pesquisa, pois apresentou baixa representatividade nos repositórios nacionais. Mais especificamente, após uma detida busca na base de dados Google Acadêmico (Scholar Google) e no Portal de Periódicos CAPES, encontraram-se, apenas, 07 (sete) artigos. Destarte, para os próximos estudos, sugere-se a ampliação da busca em outras bases de dados para avaliação das abordagens teórico-empírica e metodológica de como desenvolver uma gestão financeira municipal eficiente, mesmo nos atuais contornos constitucionais.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, L. F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2007. Edição especial comemorativa (1967-2007).
- AFONSO, José Roberto R.; ARAÚJO, Erika Amorim; NÓBREGA, Marcos Antonio Rios da. **O IPTU no Brasil: um diagnóstico abrangente**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: DF, Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 out. 2022.
- BONAVIDES, Paulo. **Curso de direito constitucional**. 11. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.
- BRITO, Horlândio de Sousa; DIAS, Ricjarde-son Rocha. O comportamento da receita pública municipal: um estudo de caso no município de parnaíba – PI. **Desenvolvimento em questão**, v. 12, n. 25, p. 312-338, 2014. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/981>. Acesso em: 5 nov. 2022.
- CARNEIRO, R.; BRASIL. F. D. Descentralização e financiamento dos municípios no Brasil contemporâneo. **R. Adm. Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 87-104, abr./jun. 2010. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/183/180>. Acesso em: 1 nov. 2022.
- DALLARI, Dalmo de Abreu. **Elementos da Teoria Geral do Estado**. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERREIRA, Sérgio G.; MORAES, Ricardo; ARAÚJO, Érica. Os bons resultados orçamentários se repetem em 2001. **Informe-se. Boletim**, v. 49, Área de Assuntos Fiscais e de Emprego, BNDES, dez. 2002. Disponível em: <http://federativo.bndes.gov.br>. Acesso em: 1 nov. 2022.

GRIN, E. J.; ABRUCIO, F. L. Las capacidades estatales de los municipios brasileños en un contexto de descentralización de políticas. **Reforma y Democracia**, v. 70, p. 93-126, 2018.

GRIN, Eduardo José; NASCIMENTO, Alex; ABRUCIO, Fernando Luiz; FERNANDES, Antônio Sérgio. Sobre desconexões e hiatos: uma análise de capacidades estatais e finanças públicas em municípios brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, p. 312-336, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/75417>. Acesso em: 1 nov. 2022.

GRIN, Eduardo José; DEMARCO, Diogo Joel; ABRUCIO, Fernando Luiz. Capacidades estatais em governos subnacionais: dimensões teóricas e abordagens analíticas. *In*: GRIN, Eduardo José; DEMARCO, Diogo Joel; ABRUCIO, Fernando Luiz. **Capacidades estatais municipais: o universo desconhecido no federalismo brasileiro**. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2021.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa**. Elaborado pelo Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

MASSARDI, Wellington de Oliveira; ABRANTES, Luis Antonio. Dependência dos municípios mineiros em relação ao fundo de participação dos municípios. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 1397-1416, set./dez. 2016. Disponível em: [https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN\\_cdi\\_crossref\\_primary\\_10\\_21171\\_ges\\_v10i27\\_1963](https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_crossref_primary_10_21171_ges_v10i27_1963). Acesso em: 5 nov. 2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MENDONÇA, Mauricio Brilhante; FERREIRA, Deósio Cabral; COSTA, André Ricardo Reis. Dependência financeira dos municípios amazonenses de transferências da União. **Revis-**

**ta Brasileira de Desenvolvimento Regional**, Blumenau, v. 6, n. 2, p. 163-194, 2018. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/view/6655>. Acesso em: 5 nov. 2022.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

PASSOS, Cristhian Rêgo; NASCIMENTO, João Carlos Hipólito Bernardes. Fundo de Participação dos Municípios na Composição das Receitas: um estudo sobre dependência dos municípios piauienses nos anos 2013 a 2016. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 25., 2018, Vitória. **Anais [...]**. Vitória - ES, 2018. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4497>. Acesso: 5 nov. 2022.

PECCATIELLO, Ana Flávia Oliveira. Políticas públicas ambientais no Brasil: da administração dos recursos naturais (1930) à criação do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (2000). **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, n. 24, p. 71-82, jul./dez. 2011.

PINHEIRO, Antonio Marcos Bernardo; SILVA FILHO, Luís Abel. *In*: ECONOMIA DO SETOR PÚBLICO NO CEARÁ: CAPACIDADE TRIBUTÁRIA E DEPENDÊNCIA FINANCEIRA – 2008/2017. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: [http://siseventos.urca.br/assets/pdf/sub\\_trabalhos/251-794-10963-170.pdf](http://siseventos.urca.br/assets/pdf/sub_trabalhos/251-794-10963-170.pdf). Acesso em: 10 out. 2022.

SANTOS, Angela Moulin Simões Penalva. Reforma do estado, descentralização e autonomia financeira dos municípios. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, 2003, v. 4, n. 2, p. 155-177, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712003/administracao>. Acesso em: 1 out. 2022.

SILVA FILHO, Luís Abel da; QUEIROZ, Silvana Nunes; SOUSA, Eliane Pinheiro. *In*: RECEITAS CORRENTES E DEPENDÊNCIA FINANCEIRA: AVALIAÇÃO PARA OS MUNICÍPIOS DO SUL DO BRASIL. **Anais**

[...]. Córdoba-Argentina, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/333661930>. Acesso em: 10 out. 2022.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional**. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

SILVA, Fernanda Aparecida Guedes Honorato; QUINTELA, Mirelle Cristina de Abreu; VIEIRA, Naldeir dos Santos. Perfil Orçamentário de Pequenos Municípios: O Caso do Município de Ladainha – MG. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação – RASI**. Volta Redonda-RJ, v. 4, n. 2, p. 160-182, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/207>. Acesso em: 5 nov. 2022.

TAVARES, André Ramos. **Curso de direito constitucional**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

VELOSO, João Francisco Alves; MONASTEIO, Leonardo Monteiro; VIEIRA, Roberta da Silva; MIRANDA Rogério Boueri. **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3172>. Acesso em: 5 nov. 2022.

## ARTIGOS

### CRISES ECONÔMICAS PÓS-REDEMOCRATIZAÇÃO: INFLAÇÃO E DESEMPREGO NO BRASIL NOS ÚLTIMOS 20 ANOS (2002-2022)

### POST-REDEMOCRATIZATION ECONOMIC CRISES: INFLATION AND UNEMPLOYMENT IN BRAZIL IN THE LAST 20 YEARS (2002-2022)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo realizar um apanhado da história da inflação no Brasil, desde o ano de 2002 até 2022, exaltando as principais causas das crises e os impactos gerados na economia brasileira. A questão norteadora tenta avaliar se é possível estabelecer alguma relação entre inflação e desemprego para um período de vinte anos, iniciando a partir de 2002 e terminando no ano de 2022. Para poder realizar essa conexão, foram propostos o uso e o modelo de análise conhecidos como curva de Phillips, além de utilizar, também, o coeficiente de correlação Pearson na tentativa de correlacionar as variáveis inflação e desemprego brasileiros. As variáveis utilizadas para o cálculo da curva são as taxas de inflação e desocupação (desemprego), fornecidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mediante Pesquisa Nacional por amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua). Os resultados observados para o Brasil mostraram que a aplicação da curva de Phillips não consegue ser estabelecida se considerados os períodos de curto e longo prazo, apenas os valores observados para médio prazo conseguiram fornecer dados que atestam alguma relação entre inflação e desemprego.

**Palavras-chave:** desemprego; inflação; IBGE; curva de Phillips.

## ABSTRACT

This work aims to conduct a summary of the history of inflation in Brazil from 1984 to 2022, exalting the main causes of crises and the impacts generated in the Brazilian economy. The guiding question is to try to assess whether it

**Louise Abigail Vilela de Souza**  
louise.vilela@unifesspa.edu.br  
Graduada em Ciências  
Contábeis pela Universidade  
Federal do Sul e Sudeste do  
Pará. Rondon do Pará, PA, BR.

**Tiago Soares Barcelos**  
t.s.barcelos9@gmail.com  
Doutorando em Geografia  
Humana pela Universidade  
de São Paulo. Docente  
(Departamento de  
Administração) da Universidade  
Federal do Sul e Sudeste do  
Pará. Maraba, Pará, BR.

**Elaine Aparecida Teixeira**  
elaine.teixeira@unifesspa.edu.br  
Mestre em Administração  
Pública (2019), pela  
Universidade Federal de Viçosa.  
Professora da Universidade  
Federal do Sul e Sudeste do  
Pará. Rondon do Pará, PA, BR.

**Sergio Ricardo Siani**  
sergiosiani@unifesspa.edu.br  
Pós Doutor em Administração  
(Análise multivariada de dados  
- com Dr. Leandro Sauer) pela  
UFMS (2021-2022). Professor  
Ajunto de Administração da  
Universidade Federal do Sul  
e Sudeste do Pará. Rondon do  
Pará, PA, BR.

is possible to establish some relationship between inflation and unemployment for twenty years, starting from 2002 and ending in 2022. To be able to make this connection, it was proposed to use the analysis model known as the Phillips curve, in addition to using the Pearson correlation coefficient in an attempt to correlate the variables of inflation and unemployment in Brazil. The variables used to calculate the curve are the rates of inflation and unemployment (unemployment), provided by the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE) through the Continuous National Household Sample Survey (PNAD Continua). The results observed for Brazil showed that the application of the Phillips curve cannot be established if the short and long-term periods are considered; only the values observed for the medium-term were able to provide data that attest to some relationship between inflation and unemployment.

**Keywords:** unemployment; inflation; IBGE; Phillips curve.

## 1 INTRODUÇÃO

A história econômica do Brasil mostra que, por seis décadas, após a crise de 1929, o país experimentou taxas de crescimento econômico excepcionalmente altas - em torno de 6,0 % ao ano, levando a um aumento de cinco vezes nos produtos reais *per capita*. Em perspectiva histórica, o Brasil, durante muitos anos, vivenciou períodos com altas taxas de inflação, um exemplo desse fato é o aumento do índice de preços em 1.973% no ano de 1989, chegando a alcançar máxima histórica de 2.500%, em 1993 (Schlögl, 2011).

A retrospectiva da economia brasileira mostra que o país enfrentou muitos problemas e dificuldades de natureza econômica nas **últimas** décadas. Esse fenômeno marcou, de forma mais profunda e aguda, a economia do país. Essa conclusão é

fortemente influenciada pelo longo ciclo de altas taxas de inflação, que, apesar de sempre existirem, tiveram um impulso na década de 1980 e que persistiram a diversas tentativas de estabilização, até a implementação do Plano Real (Munhoz, 2018).

Tendo em vista a complexidade da economia brasileira, o presente trabalho analisou a retrospectiva da inflação brasileira desde 2002, mas lembrando feitos desde a redemocratização (1984), fazendo uma relação com as taxas de desemprego. A questão problema norteadora do estudo é poder-se verificar a existência de uma relação entre inflação e desemprego a partir da curva de Phillips para o caso brasileiro?

A curva de Phillips é uma teoria econômica desenvolvida por Alban William Housego Phillips que foi publicada em 1958 na qual se procura determinar a existência de *trade-off* entre inflação e desemprego (Hoeckel *et al.*, 2013).

O principal objetivo deste estudo consiste em criar, por meio da curva Phillips, um elo entre duas variáveis: taxa de inflação e desocupação. No tocante aos objetivos específicos, o presente trabalho pretende realizar um apanhado da história da inflação no Brasil desde o ano de 2002 até 2022, exaltando as principais causas das crises e os impactos gerados na economia brasileira, estabelecer o grau de associação entre as variáveis inflação e desemprego a partir do coeficiente de correlação de Pearson, verificar se uma variável pode ser explicada pela outra mediante coeficiente de determinação.

O desemprego, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2023b), “se refere às pessoas com idade para trabalhar (acima de 14 anos) que não estão trabalhando, mas estão disponíveis e tentam encontrar trabalho”. No Brasil, o desemprego é medido pela taxa de desocupação que é publicada pelo IBGE por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, a inflação,

segundo o IBGE (2023c), “é o nome dado ao aumento dos preços de produtos e serviços. Ela é calculada pelos índices de preços, comumente chamados de índices de inflação”. O IBGE é responsável pela divulgação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), que é o índice por meio do qual a inflação é medida no Brasil.

Este trabalho se justifica em função da importância das variáveis desemprego e inflação, pois essas variáveis se põem em destaque constantemente pelo impacto direto na vida dos cidadãos e, por isso, contextualizar uma parte da história que vem desde a redemocratização, envolvendo essas variáveis, contribuirá para a compreensão da complexa história brasileira nos âmbitos econômico e social (Freitas; Sampaio, 2021; Scandolaro *et al.*, 2014; Sachsida, 2014; Summa, 2011).

O presente trabalho está dividido em seis partes, sendo a primeira a introdução, que aborda, brevemente, aspectos sobre a inflação e o desemprego no Brasil; a segunda parte discorre sobre os processos que levaram às crises, às medidas tomadas pelos respectivos governos bem como o desfecho de cada crise. A terceira parte discorre sobre a curva de Phillips, seu conceito e os principais pontos além de realizar um breve levantamento sobre os estudos realizados sobre a curva no Brasil. Na quarta parte, temos a metodologia que mostra quais mecanismos de pesquisa foram utilizados para construção do trabalho.

A quinta parte trata da análise dos resultados em que são mostrados os resultados obtidos por meio da aplicação das variáveis inflação e desemprego em gráficos de dispersão para análise da curva de Phillips juntamente com análise do coeficiente de correlação de Pearson. A sexta e última parte aborda o trabalho como um todo e também os resultados obtidos.

## 2 RETROSPECTO HISTÓRICO DAS CRISES ECONÔMICAS BRASILEIRAS

### 2.1 DE 1980 A 1990: DA DÉCADA PERDIDA AO GOVERNO FHC

Para Avila (2007), a crise da dívida no Brasil foi fomentada por três motivos:

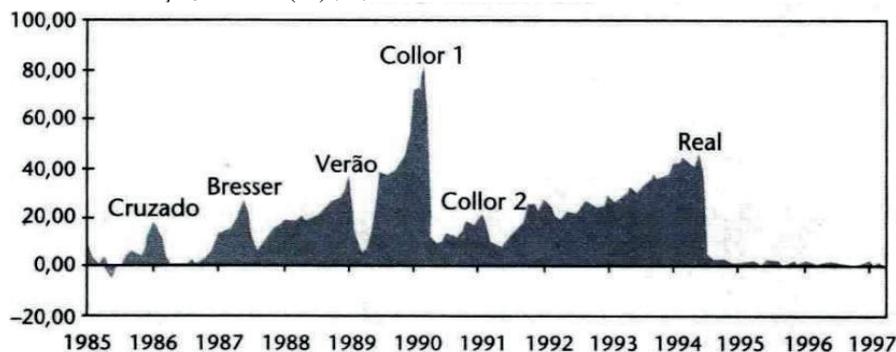
- a) a elevação da taxa de juros internacionais;
- b) os choques do petróleo e;
- c) a recessão norte-americana (desemprego e concentração de renda).

Outrossim, é importante destacar que a crise afetou, de maneira geral, diversos países latino-americanos, como a Argentina, o México e o Chile, que dependiam dos fluxos de capital voluntários (Carvalho, 2007).

A criação do Plano Cruzado em 1986 objetivava solucionar a “crise da dívida”, congelando os preços e criando uma nova moeda, embora carecesse de um projeto concreto de reestruturação. O Plano Bresser (1987) apostava no congelamento e aumento das tarifas públicas. O Plano Verão (1989) seguia o mesmo roteiro, contenção inflacionária por meio do déficit público, além de prever privatizações estatais, assim como ocorreu no Plano Collor (1990) (Nozaki, 2010).

Para ilustrar a situação complexa que o Brasil passava durante esse período, podem-se observar, no gráfico 1, as variações ocorridas na inflação, perante as implementações dos vários planos que buscavam o seu nos anos de 1980 e 1990.

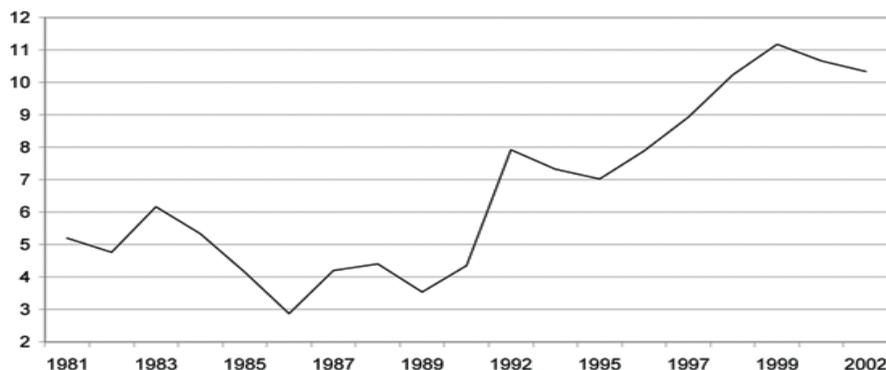
Gráfico 1- Inflação mensal (%) – 1985 a 1997



Fonte: (Adami, 2017, p. 37).

No gráfico 2, são mostradas as variações no índice de desemprego de 1981 a 2002 para a população brasileira entre 18 e 59 anos residentes em áreas urbanas.

Gráfico 2 - Taxa de desemprego (%) – 1981 a 2002



Fonte: (Reis; Camargo, 2007, p. 5).

A contenção do ciclo inflacionário vivido no Brasil viria apenas com o Plano Real, tendo em vista que os impactos gerados pelos empréstimos efetuados aos países latino-americanos, advindos do sistema bancário norte-americano seriam renegociados por causa de sua deterioração em face da crise (Nozaki, 2010).

Nos primeiros quatro anos de governo, Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1994-98) enfrentou problemas relativos às contas públicas com déficit primário, nas quais o déficit público nominal chegou a 6% do PIB entre 1995 e 1998 (Rezende, 2009).

Giambiagi *et al.* (2011, p. 211) enfatizam que o governo de FHC teve muito potencial realçando que

No final da sua gestão, como saldo positivo — intangível, porém muito importante — FHC deixou, fundamentalmente: (1) um “tripé” de políticas — metas de inflação, câmbio flutuante e austeridade fiscal — que, se mantidas ao longo de anos, poderiam criar as condições para o desenvolvimento econômico futuro, com inflação baixa e equilíbrios externo e fiscal; e (2) um elenco bastante robusto de mudanças estruturais importantes, com destaque para a Lei de Responsabilidade Fiscal; a reforma parcial da Previdência Social; o ajuste fiscal nos estados; o fim dos monopólios estatais nos setores de petróleo e telecomunicações; e a reinserção do Brasil no mundo[...].

O governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) possuía diversas complicações como desarmonia no setor de contas governamentais, majoração da dívida interna, externa e líquida do setor público, irrisório aumento do PIB e restrição do poder de compra, recorrendo ao Fundo Monetário Internacional (FMI). Para tal, concordou que, em troca do empréstimo, o governo necessitava criar novos instrumentos com relação à política fiscal. Nesse sentido, foi criada a Lei de Responsabilidade Fiscal, como um dos requisitos do FMI para firmar um acordo com o governo. Esse acordo concedeu uma ajuda de US\$41 bilhões, objetivando equilibrar o déficit fiscal, que já havia atingido o numerário de US\$100 bilhões ainda no primeiro mandato de FHC (Fonseca, 2013).

## 2.2 DA CRISE INTERNACIONAL DE 2008 À CRISE SANITÁRIA DA COVID (2002-2022)

É imprescindível discorrer sobre como o acordo com o FMI repercutiu antes e durante o governo Lula, motivando diversos debates internos. De maneira sucinta, era discutido sobre a permanência do Brasil no trato, o que gerou preocupação no mercado financeiro sobre o não pagamento da dívida, fazendo que houvesse um choque imediato de fuga de capital. Essas declarações deixavam o país em uma situação grave, com a taxa de câmbio saindo de US\$2,32 em março de 2002, para US\$3,89 em setembro do mesmo ano. Somado a isso, o aumento na expectativa de inflação de 4% logo no começo de 2002, foi para 11% nos meses finais de 2003 (Giambiagi et al., 2011).

Vendo os impactos gerados por suas declarações, mesmo antes de tomar posse em 2003, o então candidato mudou o discurso, passando a demonstrar sérias preocupações em manter o compromisso com o FMI, alegando os esforços que fossem necessários para inibir a amplificação da dívida interna (Schlögl, 2011). Apesar da falta de certeza a respeito da política

do governo Lula, com nomeações consideradas ortodoxas, além da renovação do acordo com o FMI, levou-se a crer que o novo governo estava comprometido a honrar seus acordos financeiros (Pedra, 2013).

Analisando o período entre 2003 e 2010, constata-se que a performance da economia brasileira se baseava no avanço da economia internacional, na administração de metas para inflação, na taxa de câmbio e na própria inflação em si, assemelhando-se à política econômica de seu predecessor (Fonseca, 2013).

A crise de 2008 repercutiu na economia brasileira, inicialmente encolhendo a dívida pública, o que não duraria muito tempo, já que, um ano depois, tornaria a se apreciar com a elevação da taxa de câmbio.

Contemplando seu segundo mandato, o governo Lula promoveu afrouxamentos relativos à política monetária e fiscal. Ao fim deste período, o país ainda demonstrava diversos problemas não resolvidos e que vinham sem resolução há, pelo menos, 15 anos, como:

- a) baixa taxa de investimento;
- b) ínfima poupança doméstica e;
- c) competitividade medíocre da economia, levando ao reaparecimento das quedas em conta corrente durante o ano de 2010 (Pedra, 2013).

Era esperado que o sucesso gerado por uma política mais popular do antecessor de Dilma na presidência da república impactasse diretamente em sua eleição. A presidente foi eleita em 2010, endossando continuidade ao antigo governo e, após eleita, reafirmou manter as obras relativas à meta de inflação, superávit primário e taxa de câmbio flutuante. Todavia, a então presidente também demonstrou empenho em aumentar as taxas de crescimento interno a partir da concessão elevada em políticas monetárias e fiscais (Bonelli *et al.*, 2016).

O governo Dilma foi caracterizado por políticas mal definidas, intervenção direta nos preços e intervenção no mercado de câmbio, aproximando-se de um programa de proteção cambial. Fiscalmente, a situação não

foi diferente, pois o superávit primário foi de apenas 1,7% no ano de 2014, com gastos do setor público de 19% do PIB em 2013 (em comparação com os 16% de 2008). Dados oficiais mostram que as políticas incongruentes deste governo causaram uma queda na taxa de crescimento do PIB, e, em 2015, ele atingiu uma queda de 3,85 p.p. negativos, além do aumento da inflação, que teria atingido 10,67% no mesmo ano (Barbosa Filho, 2022).

Salienta-se como foram utilizados mecanismos para ocultar os reais resultados da economia brasileira durante o governo Dilma, surgindo a expressão “pedaladas fiscais” para revelar o retardo na transferência de montantes do Tesouro Nacional para os bancos públicos, encobrendo os verdadeiros resultados. Os elementos acima citados levaram a uma crise fiscal e política em que a então presidente, acusada de corrupção, principalmente pelo atentado contra a Lei de Responsabilidade Fiscal, pelo processo de impeachment, deixando a presidência três anos antes do término de seu mandato. Vale destacar que a acusação de corrupção não foi a motivação política central da ação, conforme se observa nas mais diversas análises políticas atuais (Corsi, 2016).

A próxima grande crise que impactou não apenas o Brasil, mas o mundo, foi a crise sanitária da covid-19. No âmbito nacional, foram implementadas quarentenas populacionais visando ao distanciamento social dos indivíduos, mitigando o impacto da crise, operando apenas os serviços classificados como indispensáveis, tendo em vista reduzir o contágio. No entanto, as medidas focadas na saúde trouxeram também muitas implicações econômicas ainda não críveis de apuração. Os serviços que não eram considerados essenciais foram dispensados, impedindo diversas atividades, e, conseqüentemente, causando diminuição da atividade econômica, no Brasil e no mundo (Boletim Macro, 2022).

Desde o início da crise, foi constatada a desaceleração da atividade econômica consoante a menor demanda. Do lado do PIB, o crescimento foi projetado para 2,5% no início

no ano de 2020, mas sugere-se que o país poderia enfrentar uma contração de 6,0% ou mais (Lima; Freitas, 2020).

Portanto, espera-se, nos próximos anos, um aumento significativo da dívida pública, pois o Estado teve que aumentar os gastos para combater a crise, sustentando a economia e socorrendo as famílias e as empresas durante o período pandêmico. Dada a desaceleração da produção no Brasil e a recessão causada pela pandemia, espera-se uma alta relação dívida/PIB (Lima; Freitas, 2020).

O isolamento social para diminuir o risco de contágio, além do fechamento de quase todos os estabelecimentos que prestam serviços pessoais, de lazer e culturais, constituiu parte importante da força de trabalho de 5,4% dos serviços, o que afeta também os trabalhadores que tiram sua renda a base de trabalhos informais. Os trabalhadores domésticos, que representavam 6,7% da força de trabalho em 2020 também perderam sua fonte de renda, aumentando, drasticamente, o desemprego no país (Lima; Freitas, 2020).

A preocupação com a dinâmica explosiva da dívida pública tem sido um dos obstáculos à recuperação dos investimentos. É por isso que reformas constitucionais, como tetos de gastos e a reforma previdenciária, foram muito priorizadas. No entanto, com a pandemia, o governo foi forçado a abandonar as reformas e lançar uma série de programas para ajudar trabalhadores e empresas. Esses programas fizeram que as despesas primárias se ampliassem (isto é, excluindo os pagamentos de juros), em cerca de 6% do PIB. Como resultado, a dívida do governo federal disparou e esperava-se que alcançasse 93% do PIB no ano de 2020 (Czymmeck, 2020).

### 3 CURVA DE PHILLIPS: A RELAÇÃO ENTRE INFLAÇÃO E DESEMPREGO

A pesquisa macroeconômica refere-se às diversas variáveis que interferem no funcionamento de toda a economia. Vários

estudos foram conduzidos para demonstrar a conexão entre inflação e desemprego em períodos de tempo específicos (Scandolaro *et al.*, 2014).

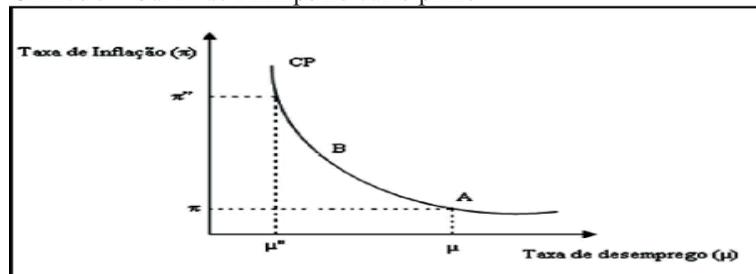
A curva de Phillips procurou determinar se o aparente *trade-off* entre inflação e desemprego possuía uma relação causal, ou se era somente uma correlação não genuína. Uma relação causal acontece quando um certo fenômeno é gerado por outro. A correlação não genuína ou correlação espúria ocorre quando duas ou mais variáveis denotam uma correlação positiva ou negativa, mas a relação entre elas não se explica, podendo ser apenas uma coincidência. Originalmente, a curva de Phillips aparece em um estudo de 1958 escrito por A. W. Phillips, que foi baseado em dados britânicos entre os anos de 1861 e 1957 (Sachsida, 2014).

Alban William Housego Phillips, (1914-1975) foi um economista neozelandês e professor da *London School of Economics* (Escola de Economia de Londres), apesar de publicar outros estudos na área econômica, Phillips é mais conhecido, mundialmente, por sua famosa curva de Phillips. Em 1958, ele publicou seu artigo “A

relação entre o desemprego e a taxa de variação dos salários monetários no Reino Unido, 1861-1957” na *Economica*, uma revista divulgada pela Escola de Economia e Ciência Política de Londres. Em seu artigo publicado, ele fornece evidências da relação entre o desemprego e a taxa de variação dos salários monetários, sendo a base do que é conhecido como Curva de Phillips (Hoeckel *et al.*, 2013).

A situação econômica favorável da Inglaterra permitiu que Adam Phillips, em 1958, traçasse uma curva que mostrasse a relação inversa entre inflação e desemprego, o que permitia escolher vários pontos para encontrar uma configuração acertada de inflação e desemprego, no qual o governo cogitasse ser preferível em relação as outras. Dois anos após sua publicação do trabalho de Phillips, Solow e Samuelson reiteraram o estudo de Phillips nos Estados Unidos, empregando dados de 1900 a 1960, atestando o vínculo entre as duas variáveis (Hoeckel *et al.*, 2013). A curva de Phillips no curto prazo pode ser entendida conforme o gráfico 3.

Gráfico 3 - Curva de Phillips no curto prazo



Fonte: Monteiro (2020).

Identifica-se que, no curto prazo, a curva estabelece uma relação decrescente entre inflação e desemprego, que se movimenta de acordo com as expectativas de inflação, ou seja, no curto prazo as variáveis tendem a mudar com frequência.

Outros estudos da curva de Phillips apresentaram *trade-off* entre inflação e desemprego, no entanto, a pesquisa de Friedman e Phelps mostra que, somente no curto prazo, há relação contrária entre as duas variáveis (gráfico 4).

Gráfico 4 - Curva de Phillips no longo prazo



Fonte: (Frazão, 2018).

No longo prazo, a curva apresenta alterações na inflação que são verticais; no entanto, o desemprego não se altera em função da taxa natural de desemprego, que diz que existe um ponto no qual o nível de desemprego não pode ser reduzido.

Além disso, o modelo examina duas outras variáveis que ajudam a explicar a taxa de variação dos salários, o desemprego combinado com a taxa de variação dos preços de varejo. Esta segunda variável afeta indiretamente os salários por meio de um aumento no custo de vida (inflação). No entanto, a taxa de variação dos preços de varejo só afetará a taxa de variação dos salários se um aumento nos preços de importação forçar os preços para cima. Apenas quando o aumento do preço das importações ultrapassa 5 vezes a taxa de crescimento da produtividade em resultado de uma oferta mais competitiva por parte dos empregadores, esta variável afetará a taxa de variação dos salários (Feltrin, 2007).

Conforme Hoeckel *et al.* (2013), a equação utilizada para a curva de Phillips é dada da seguinte forma:

$$g_w = -\beta(U_t - U_n)$$

Onde:

$G_w$  = a taxa de variação do salário-mínimo

$\beta$  = o parâmetro que mede a sensibilidade dos salários em relação ao nível de desemprego

$U_t$  = taxa de desemprego no período

$U_n$  = taxa natural de desemprego

Durante grande parte do século XX, o Brasil foi dominado pela inflação, sendo que a mudança de cenário viria apenas com a introdução do Plano Real em 1994. Desde então, o combate à inflação permanece no centro da política econômica do Brasil, fazendo parte do tripé macroeconômico. Atualmente, o sistema de metas de inflação é o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), calculado pelo IBGE. Apesar de manter a inflação sobre controle, a taxa de desemprego brasileira é considerada substancialmente elevada, se forem levados em consideração dados históricos e também a mesma taxa em outros países, tanto em desenvolvimento quanto desenvolvidos (Feltrin, 2007).

Em geral, a tarefa de estimar a curva de Phillips brasileira difere tanto no período de amostragem utilizado, quanto pelas variáveis utilizadas na coleta de informações sobre os ciclos inflacionários e também métodos estatísticos utilizados (Hoeckel *et al.*, 2013).

## 4 MÉTODO

No que diz respeito aos objetivos, a presente pesquisa se enquadra como descritiva, na qual o foco consiste em aumentar o conhecimento sobre o problema para explicá-lo ou fazer suposições. Inclui estudo bibliográfico ou entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema investigado, analisando exemplos para

promover a compreensão acerca do tema em pauta (Prodanov; Freitas, 2013).

Quanto a sua abordagem, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa, pois trata da visibilidade numérica, ou seja, avaliação objetiva e mensuração dos resultados por meio do uso de dados, variáveis, população e amostra. Portanto, a modalidade de abordagem quantitativa faz uso de apenas uma parte de todos os dados existentes sobre a população. Em vista disso, a pesquisa quantitativa faz uso de uma amostra representativa da população para então mensurar a qualidade desses dados (Silva, 2015).

O método científico empregado é o dedutivo que propõe o esclarecimento do conteúdo partindo de um pressuposto e para isso, utiliza uma cadeia de raciocínio em ordem decrescente, indo da análise do geral ao específico. Utiliza o silogismo que baseado em duas premissas, alcança uma nova e assim seguindo uma linha de raciocínio lógica chega a uma conclusão lógica (Prodanov; Freitas, 2013).

O meio técnico de investigação é o observacional com delineamento transversal e longitudinal retrospectivo, que, de acordo Hoefler (2010), tem o pesquisador como simples contemplador dos acontecimentos, com a pesquisa sendo feita em um ponto específico no tempo que no caso da pesquisa transversal é relativo a um período de tempo e que aceita a relação entre dois fatores, mas não aceita qual fator é responsável pelo outro. Referente ao delineamento longitudinal retrospectivo, esta técnica de investigação conduz um estudo retroativo, ou seja, analisam-se dados do passado.

Para a coleta de dados, foi levada em consideração uma série histórica de vinte anos das taxas de desemprego e inflação. O período escolhido para análise inicia-se no ano de 2002 e se estende até o ano de 2022, fornecendo uma base de dados que possibilita uma análise sólida entre os índices de inflação e desemprego dos últimos vinte anos. Os dados referentes à inflação foram extraídos do IBGE e os relacionados ao desemprego do Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA).

O tratamento dos dados foi feito por meio da disposição das taxas de desemprego e inflação da seguinte forma: por meio do *software* Microsoft Excel foram feitos três gráficos de dispersão, sendo um de curto prazo (três anos), um de médio prazo (oito anos) e um de longo prazo (vinte anos). Para verificar se existe ou não correlação entre as variáveis, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson que conforme Sousa (2019) é definido como uma forma de vincular por meio de um gráfico de dispersão, o comportamento de duas variáveis quantitativas. A aplicabilidade do coeficiente, neste estudo, dá-se ainda de acordo com Sousa (2019, p. 1) pelo elo entre “o sentido e a intensidade da relação/associação linear existente entre duas variáveis quantitativas”.

O coeficiente de correlação de Pearson é dado por “R” ou “r”, e os vínculos entre as variáveis podem ser interpretados de três formas: quando o resultado for igual a zero, significa que não há relação linear entre as variáveis; quando o resultado for mais próximo de +1 a relação linear entre as duas variáveis é positiva ou mais forte; quando o resultado for negativo, ou seja, variar no sentido -1, significará que as duas variáveis caminham de maneira oposta (Sousa, 2019).

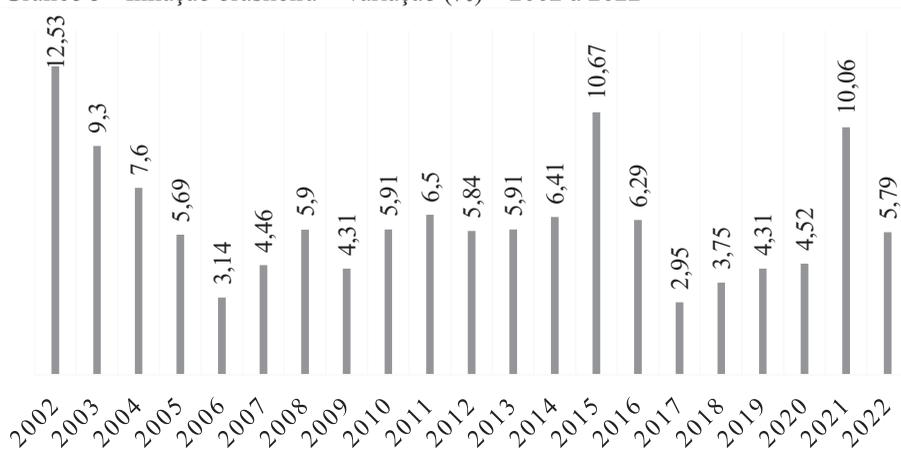
## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 AS TAXAS DE INFLAÇÃO E DESEMPREGO BRASILEIRAS - 2002 A 2022

Nesta seção, foram apresentados os dados coletados, bem como sua análise e interpretação. A tabulação dos dados foi feita utilizando o *software* Microsoft Excel, pelo qual foi possível realizar a partir de gráficos de dispersão e de coluna, as variações, ao longo dos anos, entre inflação e desemprego e, a seguir, serão explicitados os resultados referentes ao coeficiente de correlação de Pearson.

No gráfico 5, mostrada a seguir, estão dispostas as taxas de inflação dos anos de 2002 a 2022.

Gráfico 5 - Inflação brasileira – Variação (%) – 2002 a 2022

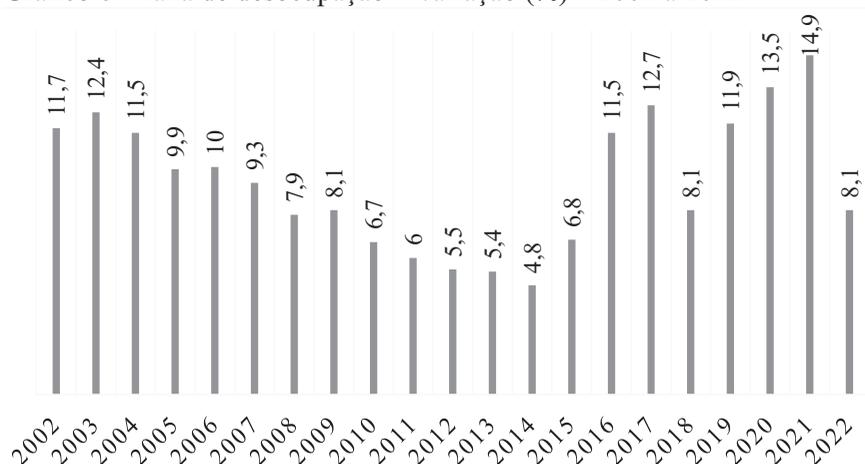


Fonte de dados: adaptado do IBGE (2023a).

Nota-se que, majoritariamente, a inflação manteve-se estável, principalmente, nos anos de 2004 a 2014, posteriormente é notável o aumento em 2015 e a retomada do controle nos anos de 2016 a 2020. No caso do ano de 2002, o principal motivo da alta taxa de 12,5% foi a alta do dólar, visto que a economia brasileira estava fortemente ligada à economia internacional, além da forte insegurança política da época. Em 2015, a inflação volta a superar os dois dígitos, e as causas para o aumento substancial se deram pela política de controle de preços dos combustíveis e pela crise fiscal que culminaram na perda de investimentos no país. Em 2021, o quadro inflacionário torna a se elevar, resultado da crise sanitária da Covid-19. Entre 2002 e 2022, o valor médio da inflação foi de 6,28%.

As altas taxas de desemprego brasileiras também apresentam variações que se intensificam ou diminuem de acordo com as mudanças nas taxas de inflação, mas não são totalmente dependentes uma da outra. O gráfico 7 explicita uma alta variação que tende a ter patamares elevados de desemprego, muitas vezes ultrapassando a casa dos 11%, indicando a dificuldade no controle deste problema. Nota-se, também, o regresso nas taxas dos anos entre 2005 a 2014, tornando a se elevar em 2015 e chegando a 11,5%, após 11 anos de taxas inferiores a 10%. No período apresentado, a taxa de desemprego média foi de 9,36%.

Gráfico 6 - Taxa de desocupação – Variação (%) – 2002 a 2022



Fonte de dados: adaptado do IBGE (2023d).

A seguir, serão apresentados três gráficos de dispersão com intervalos de curto prazo (três anos), médio prazo (oito anos) e longo prazo (vinte anos) que evidenciam a curva de Phillips, explicando se o conceito da curva se aplica ao cenário brasileiro nesses três períodos de tempo.

Gráfico 7 - Curva de Phillips de curto prazo – 2002 a 2004



Fonte: adaptado do IBGE (2023a, 2023b).

No curto prazo, identifica-se que houve diminuição na taxa de inflação, com aumento no desemprego entre os anos de 2002 e 2003. Posteriormente, em 2004, a inflação torna a diminuir com a mesma reação, sendo observada no desemprego, alcançando um patamar inferior para as duas variáveis em relação a 2002. Apesar de haver redução na inflação com o passar dos anos, a taxa de desemprego não acompanha a relação de *trade-off* existente na curva de Phillips, pois a tendência é que, no curto prazo, com a diminuição da inflação o desemprego se eleve, algo demonstrado por Freitas e Sampaio (2021). A linha de tendência dada por  $R^2$ , também chamada de coeficiente de determinação, é irrelevante, pois apenas 0,13% de relação entre as variáveis. Portanto, não há evidências suficientes que indiquem a relação inversa entre inflação e o desemprego para o período analisado.

Gráfico 8 - Curva de Phillips de médio prazo – 2002 a 2008

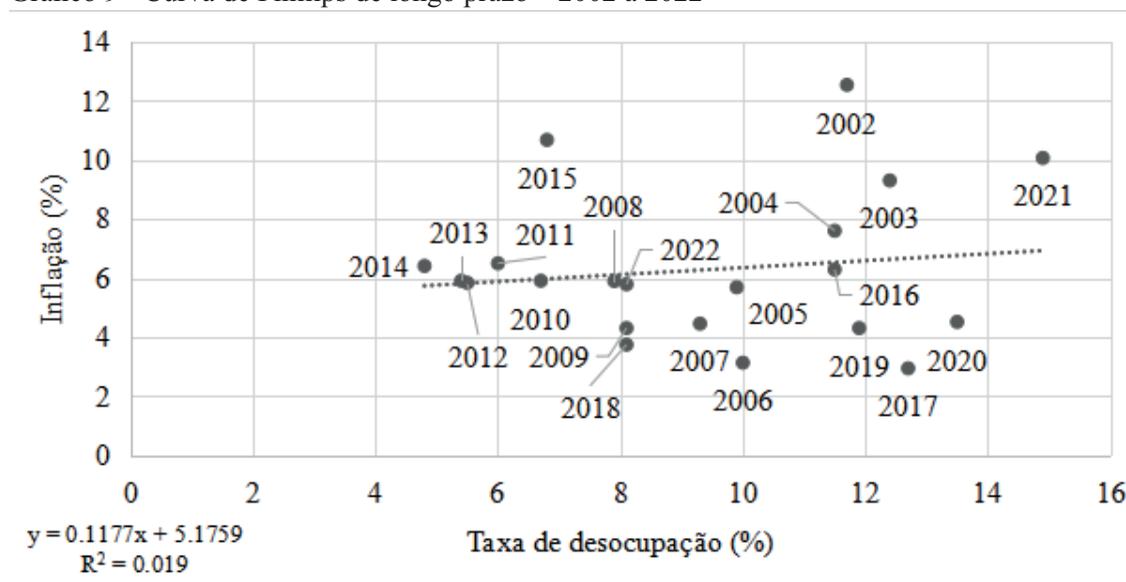


Fonte: adaptado do IBGE (2023a, 2023b).

No médio prazo, nota-se que, em relação a 2004, no ano de 2005, houve diminuição nas taxas de inflação e desemprego, e, no ano de 2006, a inflação apresentou redução, enquanto o desemprego demonstrou leve aumento que pode ser observado no gráfico 6. Em 2007, a operação foi inversa com diminuição do desemprego e aumento da inflação, contexto esse que se repetiu em 2008.

Podemos verificar (gráfico 8) que, nos anos de 2006 a 2008, foi formada uma relação inversa entre as variáveis inflação e desemprego, com uma linha de tendência de 45,62%, ou seja, a variância da variável seguiu um padrão de aumento de inflação com diminuição do desemprego, expressando uma relação moderada entre as variáveis. Percebe-se que, em médio prazo, a curva de Phillips fez em parte sentido, apenas no período que compreende os anos de 2006 a 2008. Todavia, na análise geral, não há como demonstrar dentro do período total da amostragem de médio prazo, evidências significativas da curva de Phillips, algo demonstrado por Scandolara *et al.* (2014).

Gráfico 9 - Curva de Phillips de longo prazo – 2002 a 2022



Fonte: adaptado do IBGE (2023a,2023b).

Na avaliação de longo prazo (figura 10), as variações tornam a se mostrar mais desconexas, assim como no gráfico 8, da análise um curto prazo. No longo prazo, é visto que o padrão observado no gráfico de médio prazo de aumento da inflação e diminuição do desemprego pode ser constatado novamente entre os anos de 2009 e 2011. A linha de tendência é outro fator que atesta a falta de relação entre as variáveis, com apenas 1,9% da variância da variável podendo ser explicada pela linha de tendência. Como ressaltado anteriormente, durante a análise do gráfico de médio prazo, existem períodos nos quais o conceito da curva de Phillips se aplica, no entanto, esses curtos períodos não são suficientes para concluir que existe relação inversa entre inflação e desemprego no Brasil, algo também verificado por Summa (2011) e Sachsida (2014).

Para o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, foi utilizado o aplicativo Microsoft Excel que já possuía a fórmula para a determinação do coeficiente. Após selecionadas as variáveis X (taxa de desemprego) e Y (inflação), foi aplicada a fórmula nos três períodos que se levaram em consideração para pesquisa, sendo eles de curto, médio e longo prazo, que serão apresentados na figura a seguir.

Tabela 1 - Coeficiente de correlação de Pearson

Tabela 1 - Coeficiente de correlação de Pearson		
Coeficiente de Correlação de Pearson		
Curto prazo (2002 a 2022)	Médio prazo (2002 a 2008)	Longo prazo (2002 a 2022)
0,035911485	0,675398738	0,137817163

Fonte: autoria própria.

Constata-se que o vínculo entre as variáveis no primeiro período foi de 0,035, que é considerado fraco ou insignificante para determinar a correlação existente entre as variáveis. No segundo período, há maior correlação entre as variáveis, sendo que a correlação de 0,67, que está mais próxima de +1, significa que a ligação entre as variáveis para o segundo período está entre intermediária e forte, no qual essa ligação também é positiva, ou seja, ela segue em parte, uma tendência de aumento de inflação com diminuição do desemprego, como demonstrado no gráfico 1, quando  $r = 1$ . No terceiro período, a correlação volta a diminuir –se, situando mais próximo do 0, ficando mais desconectada, assim como demonstra o gráfico 5 que se assemelha ao primeiro caso quando  $r = 0$ .

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo realizou um apanhado das crises inflacionárias ocorridas no Brasil desde a redemocratização até o ano de 2022. Na pesquisa realizada, ficou evidente que o Brasil tem, há muito tempo, dificuldades em controlar sua inflação e diminuir a taxa de desemprego, com demonstrações de que, pelo menos, a cada dez anos, passa por um ciclo inflacionário. Outro ponto relevante para estudos posteriores é, pôr em destaque, a forte dependência da economia brasileira as oscilações do mercado internacional, já que, até o presente momento, o país não apresenta bases sólidas de desenvolvimento endógeno.

Por isso, este estudo focou entender se uma relação entre inflação e desemprego poderia ser estabelecida no panorama brasileiro, utilizando-se de uma base metodológica clássica. Os dados da pesquisa, em que se consideraram um período de vinte anos, forneceram informações

suficientes para avaliar se houve ou não algum vínculo entre as variáveis. Para o primeiro período observado, vemos que o estabelecimento da curva não foi possível, levando também em consideração qual deveria ser o comportamento das variáveis no curto prazo, ou seja, deveria haver mudanças mais assertivas.

É possível concluir com as análises feitas por meio da curva de Phillips, do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) e o coeficiente de correlação de Pearson, ( $R$ ), os dados obtidos para inflação e desemprego brasileiros não demonstram alta relação entre eles, o que pode ser constatado, principalmente, no curto e longo prazo. Apenas no período de médio prazo que se analisou para a curva e para os dois coeficientes, existindo maior relação entre as variáveis.

Por conseguinte, as descobertas em evidência demonstram que, em sua maior parte, a conjuntura econômica brasileira para inflação e desemprego de 2002 a 2022 não pode ser explicada pela curva de Phillips. Portanto, conclui-se que o modelo da curva de Phillips não se aplica a realidade brasileira no período estudado, reforçando as análises de Freitas e Sampaio (2021), Sachsida (2014), Scandolaro (2014) e Summa (2011).

Para o período considerado de longo prazo, o comportamento da curva revelou o mesmo padrão de dissociação, com características semelhantes tanto para os coeficientes de determinação, quanto para os de correlação. O período mais próximo de uma comparação assertiva para a curva de Phillips aplicada ao Brasil, foi durante a análise de médio prazo, que estabeleceu valores mais próximos da escala de relação de variáveis. Pode-se dizer que, durante alguns períodos de tempo, os conceitos de correlação e determinação são aplicáveis, todavia, como as demonstrações por meio de gráficos e cálculos

aplicados nas variáveis mostraram, em aspectos gerais, que o modelo da curva de Phillips, não se aplica ao caso brasileiro. Consideramos, por fim, que se faz necessário rodar os dados com modelos econométricos mais sofisticados, em programas específicos como Stata, R ou SPSS, visto que o trabalho em tela optou por se valer da simplicidade do Excel.

## REFERÊNCIAS

- ADAMI, Andréia. **Os Planos Econômicos do Brasil**. São Paulo. jun. 2017. Power Point. 40 slides. color. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3483655/mod\\_folder/intro/Planos%20Econ%C3%B4micos%20Finalizado.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3483655/mod_folder/intro/Planos%20Econ%C3%B4micos%20Finalizado.pdf). Acesso em: 5 jan. 2023.
- AVILA, Cristiane Regina Silveira de. **A crise dos anos 80 e a busca por estabilização: as experiências das economias argentina e brasileira**. 2007. Dissertação (Mestrado em Integração Latino-Americana) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria - RS, 2007.
- BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 89, p. 51-60, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890006>.
- BOLETIM MACRO**. Rio de Janeiro - RJ: FGV IBRE, abr. 2022. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/sites/default/files/2022-04/2022-04-boletim-macro.pdf>. Acesso em: 28 set. 2022.
- BONELLI, Regis *et al.* **A crise de crescimento do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2016.
- CARVALHO, Luciane Cristina. **Crises econômicas na América Latina: a experiência brasileira e mexicana na década de 90**. 2007. Dissertação (Mestrado em integração latino-americana) - Universidade Federal De Santa Maria, Santa Maria - RS, 2007.
- CORSI, Francisco. A política econômica do governo Dilma: baixo crescimento e recessão. **Revista Novos Rumos**, v. 53, n. 1, p. 153-165, 2016.
- CZYMMECK, Anja. **Perspectivas e desafios da economia brasileira no pós-pandemia**. Rio de Janeiro - RJ: Konrad Adenauer Stiftung E.V., 2020.
- FELTRIN, Maria Angela Stopiglia. **A curva expectacional de Phillips: o caso de um país com uma experiência de alta inflação**. 2007. São Paulo: Departamento de Economia (Par), FGV-EAESP, 2007.
- FONSCECA, Neide da. **A crise de 2008 e as políticas econômicas no Brasil**. 2013. 37 f. Monografia (Especialização Curso de Ciências Econômicas) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Três Rios - RJ, 2013.
- FRAZÃO, Adriano. **Entenda o que é a curva de Phillips e a sua teoria**. 2018. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/curva-de-phillips/>. Acesso em: 5 jan. 2023.
- FREITAS, Urandi Roberto Paiva; SAMPAIO, Pedro Pedral. Curva de Phillips - uma avaliação cronológica dos estudos brasileiros dos últimos dez anos. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 168-191, 2021.
- GIAMBIAGI, Fabio *et al.* **Economia Brasileira Contemporânea**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011.
- HOEFLER, Rogério. Análise crítica de artigos científicos: foco nos ensaios clínicos controlados aleatórios. **Farmacoterapêutica**, São Paulo, v. 15, n. 3/4, p. 1-8, maio 2010.
- HOECKEL, Paulo Henrique de Oliveira *et al.* A Curva de Phillips: uma análise da economia brasileira de 2002 a 2012. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 5-19, 9 set. 2013.
- IBGE. **IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo**. IBGE: Brasil, 2023a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?=&t=series-historicas>. Acesso em: 5 jan. 2023.

IBGE. **O que é desemprego**. IBGE: Brasil, 2023b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 7 jan. 2023.

IBGE. **O que é inflação**. IBGE: Brasil, 2023c. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php>. Acesso em: 7 jan. 2023.

IBGE. **Tabela 1168**: Taxa média anual de desocupação das pessoas de 10 anos ou mais de idade, das Regiões Metropolitanas de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre. Brasil: IBGE, 2023d. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/1168#resultado>. Acesso em: 5 jan. 2023.

LIMA, Alexandre Vasconcelos de; FREITAS, Elísio de Azevedo. A Pandemia e os Impactos na Economia Brasileira. **Boletim Economia Empírica**, v. 1, n. 4, 2020.

MONTEIRO, Rebeca. **O que é a curva de Phillips?** (com exemplos). 2020. Disponível em: <https://cadernodeprova.com.br/o-que-e-a-curva-de-phillips-com-exemplos/>. Acesso em: 2 dez. 2022.

MUNHOZ, Dercio Garcia. Inflação brasileira: os ensinamentos desde a crise dos anos 30. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, 2018.

NOZAKI, William Vella. Crise monetária e ciclo inflacionário no Brasil: as décadas de 1980 e 1990. **Leituras de Economia Política**, Campinas - SP, ano 2010, v. 13, n. 16, ed. 1, p. 139 - 159, jun. 2010.

PEDRA, Alysson Correia. **A crise financeira de 2008 e seus impactos na economia brasileira: uma análise sob a perspectiva de Minsky**. 2013. 108 f. Dissertação (Mestrado Curso de Programa de Pós-Graduação em Economia) - Departamento de Economia, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória - Es, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

REIS, Mauricio Cortez; CAMARGO, José Márcio. Desemprego dos jovens no Brasil: os efeitos da estabilização da inflação em um mercado de trabalho com escassez de informação. **Revista Brasileira de Economia**, v. 61, n. 4, p. 493-518, dez. 2007.

REZENDE, Ricardo Pazzotti. **Uma análise das políticas macroeconômicas do governo FHC, governo Lula**. 2009. 108 f. Monografia (Especialização - Curso de Curso de Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis - SC, 2009.

SACHSIDA, Adolfo. **Inflação, desemprego e choques cambiais**: Uma revisão da literatura sobre a curva de Phillips no Brasil. Rio de Janeiro. **1924 Texto para discussão**. Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

SCANDOLARA, Renata *et al.* Curva de Phillips no Brasil: uma revisão sobre a sua aplicabilidade. *In*: SEMINÁRIO DE JOVENS PESQUISADORES EM ECONOMIA E DESENVOLVIMENTO, 3., 2014, Santa Maria. **Anais [...]**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

SCHLÖGL, Bruno. **A política anticíclica durante a crise global de 2008/2009**. 2011. 92 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/121077/298937.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 5 out. 2022.

SILVA, Airton Marques da. **Metodologia da pesquisa**. Fortaleza: UECE, 2015.

SOUSA, Áurea. Coeficiente de Correlação de Pearson e Coeficiente de correlação de Spearman. O que medem e em que situações devem ser utilizados? **Correio dos Açores, São Miguel**, p. 1, mar. 2019.

SUMMA, Ricardo. Uma avaliação crítica das estimativas da curva de Phillips no Brasil. **Pesquisa e Debate**, SP, v. 22, n. 2 (40), p. 157-183, 2011.

## ARTIGOS

**COMO ANDA A INOVAÇÃO? UMA ANÁLISE DA CULTURA DE INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SANEAMENTO BÁSICO<sup>1</sup>****HOW IS INNOVATION GOING? AN ANALYSIS OF THE CULTURE OF INNOVATION IN A BASIC SANITATION COMPANY**

**Natanael da Silva Macário**  
natanael.macario123@gmail.com

*Graduado em Administração pelo Centro Universitário Fametro. Supervisor de Obras da Companhia de Água e Esgoto do Ceará.*

**Luiz Antonio Felix Júnior**  
luiz.felix@ifal.edu.br

*Doutorando em Administração da Universidade Potiguar (PPGA/UNP). Professor do Instituto Federal de Alagoas (IFAL). Maceió - AL - BR.*

**Wênkyka Preston Leite Batista da Costa**

wenykaleite@uern.br  
*Doutora em Administração pela Universidade Potiguar. Professora Adjunta e Chefe do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mossoró - RN - BR.*

**Rafael Fernandes de Mesquita**  
rafael.fernandes@ifpi.edu.br

*Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Potiguar-UnP. Professor do Instituto Federal do Piauí. Piripiri - PI - BR.*

**Vera Lúcia Cruz**  
vera.cruz@ccsa.ufpb.br

*Doutora em Administração pela Universidade Potiguar. Professora da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa - PB - BR.*

## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar os aspectos da cultura de inovação de uma empresa de saneamento básico, por meio da percepção dos seus funcionários. A pesquisa teve natureza quantitativa e descritiva, utilizando como instrumento uma escala de cultura da inovação adaptada a partir do modelo desenvolvido por Dobni (2008), traduzido e validado no idioma português por Ladeira e Lund (2010), e teve como amostra considerada 171 respondentes, com coleta de dados realizada entre março e outubro de 2022. Foram realizados procedimentos estatísticos para validação do instrumento e posterior análise dos dados coletados. Os resultados indicam que os funcionários têm boa percepção da cultura da inovação na empresa, principalmente no que tange ao espaço para exposição de ideias e sugestões, além de uma autoanálise de criatividade positiva, e entendimento do objetivo fim da companhia; entretanto, ainda é preciso fortalecer uma sistemática de avaliação, validação e implementação dessas ideias, além de desenvolver melhor os processos de comunicação inovativa.

**Palavras-chave:** inovação; cultura de inovação; setor público.

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze aspects of the innovation culture of a basic sanitation company based on the perception of its employees. The research had a quantitative and descriptive nature, using as an instrument an innovation culture scale adapted from the model developed by Dobni (2008), translated and validated in Portuguese by Ladeira and Lund (2010), and had a sample of 171

1 Trabalho aprovado e apresentado no X Encontro Brasileiro de Administração Pública (SBAP) em Brasília, 2023. A versão submetida nesta revista contempla a versão ampla do trabalho com inclusões em relação ao trabalho apresentado no X EBAP.

respondents, with data collection carried out between March and October 2022. Statistical procedures were performed to validate the instrument and subsequent analysis of the data collected. The results indicate that employees have a good perception of the culture of innovation in the company, especially regarding the space for exposing ideas and suggestions, in addition to self-analysis of positive creativity and understanding of the company's ultimate objective; however, it is still necessary to strengthen a system for evaluating, validating, and implementing these ideas, in addition to better developing innovative communication processes.

**Keywords:** innovation; culture of innovation; public sector.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente cada vez mais competitivo e desafiador, a capacidade de encontrar novas soluções e inovar torna-se essencial para a sustentabilidade e manutenção de qualquer organização. Ter a inovação intrínseca e desenvolvida como cultura dentro de uma organização, impacta diretamente no seu desempenho, tornando-a apta à sobrevivência e com ampliada capacidade adaptativa a novos contextos (Ladeira; Lund, 2010; Lavrado *et al.*, 2020). Os estudos realizados acerca da temática demonstram que o ambiente propício para o desenvolvimento da inovação está ligado aos aspectos culturais organizacionais e ao processo de sua própria construção, principalmente pelas vantagens competitivas estratégicas assimiladas durante o progresso (Bruno-Faria; Fonseca, 2014).

Enquanto no setor privado a capacidade de inovação é determinante para o sucesso e manutenção da competitividade, no setor público, são as inúmeras transformações em diferentes ordens e evoluções sociais que exigem dos governos uma postura de inovação no desenvolvimento de seus processos e serviços prestados (Cavalcante; Camões, 2017).

Apesar de, habitualmente, não envolver, necessariamente, a geração de lucro e “competitividade” de mercado, a prestação dos serviços públicos é beneficiada com outras vantagens advindas da inovação, como o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade, melhora na gestão organizacional, melhoria da eficiência e eficácia dos processos, efetividade das políticas desenvolvidas, fortalecimento da confiança dos cidadãos, além da melhor utilização dos recursos, que é cada vez mais escasso (Silva *et al.*, 2022).

É consensual a existência de desafios para o desenvolvimento de uma cultura com foco na inovação dentro do setor público; porém, pode-se perceber um avanço, ainda que lento, quanto à temática e uma necessidade de superação quanto à visão preconceituosa acerca da capacidade inovadora do governo. A visão polarizada de que os setores privado e público estão em lados opostos quanto se trata de inovação, tendo o segundo como recluso no assunto, deve ser transposta, na medida que os dois setores são essenciais e complementares para o desenvolvimento global da inovação (Cavalcante; Camões, 2017).

Vale salientar, ainda, a intensificação da cobrança da população quanto a melhores condições de serviços e sua prestação, em vista do aumento do acesso e das informações acerca dos processos governamentais viabilizados pelos avanços tecnológicos de informação e comunicação, e pela exigência de transparência e *accountability*, o que influencia diretamente o processo de decisões governamentais (Silva *et al.*, 2022; Schwella, 2005).

Com a necessidade de compatibilizar o atendimento às necessidades sociais com a escassez de recursos, é indispensável que novas formas de prestação sejam pensadas como forma de impulsionar a eficiência da administração pública, sendo essa prestação papel do Estado (Marques *et al.*, 2020). Nesse contexto, o Decreto Nº10.282, de 20 de março de 2020, no seu artigo 3º, § 1º, traz a definição de serviços públicos e atividades essenciais, como todos aqueles que são indispensáveis ao atendimento das necessidades

inadiáveis da população, e que, se não atendidos, colocam em risco a sobrevivência, a saúde ou a segurança das pessoas.

Dentro deste contexto, está o setor de saneamento básico, que, dada a sua essencialidade dentro dos serviços públicos, as dimensões do número de usuários que abrange e todas as metas impostas ao setor pelo Novo Marco Legal do Saneamento (Brasil, 2020), apresenta uma série de desafios que requerem o desenvolvimento de novas ideias que resultem em inovações e soluções efetivas (Vasconcelos, 2019).

Alguns trabalhos que buscam analisar a inovação no setor de saneamento podem ser encontrados na literatura, como os de Gava (2015) e Vasconcelos (2019), que buscam analisar os processos de inovação aberta dentro das companhias de saneamento, o de Venditti e Pamplona (2020) que estudam a cooperação para a inovação, e o de Ribeiro, Bin e Serafim (2022) que estuda as dinâmicas de inovação no setor. Todavia, ainda são poucos os estudos acadêmicos e as pesquisas empíricas sobre o tema inovação no âmbito do saneamento (Vasconcelos, 2019; Ribeiro; Bin; Serafim, 2022), inclusive, no que tange à cultura da inovação que não foram identificados durante a pesquisa. Ferreira *et al.* (2015) e Bispo e Sano (2016) citam que a produção científica no Brasil acerca da cultura da inovação de forma geral, ainda não é difundida a contento.

Desse modo, auxiliando o estudo da cultura da inovação em uma área do serviço público que é essencial e com considerável relevância para a população, sendo reforçado por Ribeiro, Bin e Serafim (2022) que sua ausência nas companhias de saneamento limitam o papel da inovação nos objetivos da empresa, o presente trabalho objetiva analisar os aspectos da cultura de inovação de uma empresa de saneamento básico, por meio da percepção dos seus funcionários.

Dessa maneira, o artigo apresentado buscará ampliar a discussão e o arcabouço acerca do tema, como expôs Ferreira *et al.* (2015), a análise do setor de serviços públicos pode contribuir para avanços teóricos no campo da inovação na área.

O presente artigo encontra-se estruturado em seis seções. A primeira compreende a introdução do artigo, com a apresentação do tema e o objetivo a ser trabalhado. A seção seguinte traz o referencial teórico, que se encontra subdividido em dois temas principais, a saber inovação no setor público e cultura organizacional. A terceira seção apresenta a metodologia adotada no desenvolvimento do trabalho. Posteriormente, na quarta seção, são realizadas a análise e a discussão dos dados. Na quinta seção, a conclusão apresenta, de forma sintetizada, os principais achados e aponta as sugestões de trabalhos futuros por meio das lacunas evidenciadas, e, por fim, são expostas as referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Vale destacar que é cada vez mais consensual que práticas inovadoras em países onde o setor privado é inovador, e o setor público não, ou vice-versa, não geram todos os resultados positivos potenciais em termos de desenvolvimento social e econômico. É preciso que sejam desenvolvidos arranjos em que sejam criadas condições para que os dois setores trabalhem em prol da potencialização da cultura inovadora, como em uma espécie de simbiose (Cavalcante; Camões, 2017).

Estudos sobre a inovação confirmam que esta é um meio pelo qual as organizações buscam aumentar sua lucratividade, e que é real a sua necessidade para a manutenção da sustentabilidade nos mercados, quer sejam melhorando o mercado atual, quer seja criando novos mercados (Soranz; D'Amario, 2016).

Salientam-se, entretanto, as peculiaridades existentes no setor público, que devem ser balanceadas e consideradas quando se trata do processo inovativo no setor. A aversão ao risco, as incertezas dos resultados, a falta de política corporativa, a ausência de práticas de fomento, rigidez de regulamentação, o baixo nível de integração entre os departamentos e a necessidade

de atendimento legislativo em todos os processos atuam como barreiras e devem ser trabalhados de forma a não impedirem o desenvolvimento da inovação no setor, buscando-se sempre incrementar e implementar elementos que melhorem, estimulem e promovam o fluxo de conhecimento individual, sócio-organizacional e tecnológico, que são profundamente relevantes para o processo inovativo (Silva *et al.*, 2022).

O trabalho seminal de Zien e Buckler (1997) foi essencial para o desenvolvimento tanto metodológico quanto teórico do campo de estudo da cultura da inovação (Bruno-Faria; Fonseca, 2014; Borba, 2022; Zien; Buckler, 1997).

Um dos modelos relevantes da literatura acerca da cultura da inovação foi o desenvolvido por Dobni (2008). Na proposta do autor, a cultura da inovação é relacionada com a performance dos resultados. Para isso, foi desenvolvida uma escala empírica e generalizada a partir de revisão de literatura e análise fatorial. A relevância do modelo vem da atenção disposta na criação da escala, em que o autor deu atenção ao domínio da construção, geração e purificação dos itens. O resultado da pesquisa aponta para uma abordagem multidimensional, em que são indicados sete fatores que mensuram a cultura da inovação. Os fatores são: propensão à inovação organizacional; contexto da implementação; orientação de valor; orientação para o mercado; composição organizacional; aprendizagem organizacional; criatividade e autonomia dos funcionários (Ladeira; Lund, 2010; Borba, 2022; Dobni, 2008).

O trabalho de Dobni (2008) foi basilar para o trabalho desenvolvido por Ladeira e Lund (2010) em território nacional. Os autores examinaram a aplicabilidade do instrumento criado por Dobni (2008) para investigar a cultura da inovação e avaliaram a aplicabilidade da escala desenvolvida no setor bancário nacional. Os autores realizaram uma pesquisa descritiva em que foi realizada análise fatorial dos dados coletados.

Ressalta-se, ainda, em âmbito nacional, um trabalho similar ao de Dobni (2008),

realizado por Bruno-Faria e Fonseca (2015), que intencionou desenvolver uma escala de cultura de inovação que fosse abrangente, com uma visão sistêmica e estratégica, por meio da análise da literatura sobre a temática e de escalas com propósito semelhantes (Borba, 2022). Os autores citam, inclusive, que o modelo de cultura de inovação proposto por Dobni (2008) contribuiu, significativamente, para a proposta apresentada (Bruno-Faria; Fonseca, 2015).

Além dos estudos acerca da cultura da inovação, com cunho genérico ou voltado para o setor privado, ressaltam-se ainda pesquisas que abordam diretamente a inovação nas organizações públicas (Borba, 2022). A partir dos anos de 1980, com a New Public Management (NPM) ou em português, Nova Administração Pública, a inovação no setor público passou a ser discutida de forma mais sistemática, o que representou um marco expressivo e pressuposto inicial para as discussões e o estudo acerca do tema (Silva *et al.*, 2022).

No país, ainda há diversas lacunas a serem preenchidas no desenvolvimento acadêmico e literário acerca do tema (Borba, 2022; Silva *et al.*, 2022), como exposto por Ferreira *et al.* (2015), o estudo da inovação com foco no setor público é relevante, em vista da contribuição para o fortalecimento e desenvolvimento deste campo teórico. Entretanto, já se constata produção no âmbito nacional, que relacionam a inovação com o ambiente público. Trabalhos desenvolvidos por Brandão e Bruno-Faria (2013), Ferreira *et al.* (2014), Sousa *et al.* (2015), Silva *et al.* (2022) focam no levantamento da evolução das produções científicas acerca da temática. Pode-se citar, ainda, uma obra organizada por Cavalcante *et al.* (2017), que reuniu vários trabalhos acerca da temática no Brasil.

A aplicação da teoria da inovação na prática do setor público deve ser acompanhada de uma avaliação de riscos, da adesão à missão da organização e dos impactos sociais da mudança, levando em consideração a supremacia do interesse público (Oliveira; Santos Júnior, 2017).

Para a aplicação prática da inovação, dada a sua complexidade e as características

multifacetadas, é primordial a efetivação de uma cultura organizacional que estimule e facilite os processos e o desenvolvimento inovativo, estando diretamente ligada com mudanças no negócio, gerando valor para o usuário final, quer por meio do oferecimento de novos produtos, ou o aperfeiçoamento dos já existentes, ou ainda a partir de melhoria em seus processos (MARQUES *et al.*, 2020; Padilha, 2021).

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A compreensão de que a cultura organizacional é determinante na performance organizacional e fator imprescindível de sucesso vem desde os anos de 1950, quando se intensificaram os estudos sobre a temática, e é considerada indispensável na operacionalização e implementação de estratégias de negócios (Soran; D'Amario, 2016).

Uma cultura organizacional bem definida facilita o desenvolvimento das organizações, visto que seus valores estão intrínsecos em todos os níveis hierárquicos. Quando da chegada de novos funcionários, há uma maior facilidade na adoção dos valores e das normas institucionais, dado que esses são vistos como características da organização, inclusive, por pessoas externas a ela (Padilha, 2021). Um padrão de parâmetros de comportamento é criado subjetivamente, indicando qual tipo de comportamento é desejado, encorajando-os, e qual comportamento é reprovável, sendo esses censurados (Bruno-Faria; Fonseca, 2014). Diversos autores sugerem uma correlação positiva forte entre a cultura organizacional e o êxito por meio da inovação (Soran; D'Amario, 2016; Dobni, 2008; Lavrado *et al.*, 2020).

A conceituação da cultura da inovação ainda se encontra em processo de construção e delimitação, surgindo da fusão e análise da relação entre os conceitos de inovação e cultura organizacional. Vale destacar que os fatores existentes que compõem tal cultura podem incentivar ou barrar o desenvolvimento da inovação dentro da organização (Bruno-Faria; Fonseca, 2015). Dessa forma, a inovação deve

ser estimulada por características da cultura organizacional, visto que esta tem o poder de influenciar o comportamento dos funcionários, guiando-os a aceitar ou não os valores e objetivos organizacionais (Padilha, 2021).

Os estudos desenvolvidos acerca da cultura da inovação não a definem como um constructo único; porém, foram identificados e descritos pelos diversos estudiosos e especialistas, vários fatores e dimensões que estão intrinsecamente ligados na formação de uma cultura voltada para a inovação.

Dobni (2008) traz, em sua abordagem multidimensional, que a inovação é resultante de várias atividades inter-relacionadas, e que é a cultura que funciona como fio condutor na união destas. A relação entre cultura da inovação e do desempenho dos resultados se dá pelo fato de que, no ambiente organizacional, a inovação é expressa por comportamentos, ações e atitudes que estão ligadas a ações concretas, que geram novas ideias, produtos ou serviços (Padilha, 2021; Ladeira; Lund, 2010)

Nacionalmente, Bruno-Faria e Fonseca (2014) desenvolveram um trabalho por meio da análise de artigos, acerca da temática, e identificaram uma forte relação entre cultura organizacional e inovação. O estudo apontou a complexidade de fatores que envolvem a cultura da inovação, mostrando o quão desafiante é a busca de consenso sobre o tema.

Quando afunilado o foco para trabalhos de cultura da inovação no setor público, não são encontrados com facilidade artigos que tenham esse enfoque; entretanto, em trabalhos relacionados à inovação no setor público, são citados os proveitos do desenvolvimento de uma cultura da inovação, assim como os desafios para fazê-lo. Isidro-Filho (2017) cita que há impactos positivos sobre o clima organizacional, melhoria nas condições de trabalho e na satisfação dos colaboradores.

Todavia, para alcançar essas benesses, existe a necessidade de ultrapassar as barreiras de como a cultura de excesso burocrático pode gerar o empoderamento dos gestores, criar uma cultura que encoraje a experimentação

dentro do setor público, além de valorizar o aprendizado (Brandão; Bruno-Faria, 2017; Tônurist; Kattel; Lember, 2017; Silva; Buvnich, 2017). Cavalcante e Camões (2017) reforçam a necessidade da institucionalização nos órgãos públicos da pauta da inovação no setor público, como forma de consolidá-la.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa, o instrumento utilizado foi *survey* com uma escala de cultura da inovação adaptada por meio do modelo desenvolvido internacionalmente por Dobni (2008), sendo traduzido e validado no idioma português por Ladeira e Lund (2010), por meio de uma aplicação da escala junto ao setor bancário. Bruno-Faria e Fonseca (2015) ressaltam, em seu trabalho, que a forma como Dobni (2008) disponibiliza os itens dos instrumentos de trabalho facilita a aplicação futura, o que ocorre no presente artigo.

No presente estudo, a aplicação se dá, de forma adaptada, em uma empresa de saneamento básico de economia mista, localizada no Estado do Ceará, que, por meio da apreciação de seus funcionários, evidenciará sua percepção sobre a cultura da inovação na organização.

O questionário aplicado contou com 23 afirmativas divididas segundo os fatores propensão à inovação organizacional (04), composição organizacional (05), aprendizagem organizacional (04), criatividade e autonomia dos funcionários (03), orientação de valor (03), contexto organizacional (04). As afirmativas foram avaliadas por meio da Escala *Likert* de 5 pontos, sendo distribuídas em: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo parcialmente, 3 - Nem discordo, nem concordo, 4 - Concordo parcialmente e 5 - Concordo totalmente.

Abaixo apresenta-se o Quadro 1, que expõe os fatores da cultura da inovação trabalhados neste estudo e uma breve conceituação deles.

Quadro 1 - Apresentação dos fatores

Fator	Conceito
Propensão à inovação organizacional	Avalia como a empresa ou o setor estão estabelecidos para buscar e implementar um modelo sustentável de inovação. Diretamente ligada à mensuração da interligação da missão, visão, valores, objetivos e estratégias operacionais dentro dos processos.
Composição organizacional	Pondera sobre o engajamento dos funcionários quanto ao processo de inovação, a interação entre eles e a forma como contribuem com a organização.
Aprendizagem organizacional	Avalia como os treinamentos fornecidos aos funcionários se alinham com o estímulo à inovação.
Criatividade e autonomia dos funcionários	Associada ao grau de liberdade que os funcionários têm para tomar decisões, associada à capacidade deles de se tornarem criativos no ambiente de trabalho.
Orientação de valor	Relacionado ao grau em que os funcionários estão envolvidos com a criação de valor percebido pelo cliente final.
Contexto Organizacional	Avalia como os recursos empresariais são empregados para o alcance dos objetivos estratégicos.

Fonte: adaptado de Ladeira e Lund (2010).

Além das afirmativas sobre cultura da inovação, o questionário aplicado tem algumas questões de identificação dos entrevistados, como idade, vínculo empregatício e tempo de serviço. Vale dizer que o fator orientação para o mercado não foi trabalhado neste artigo, buscando uma melhor adaptação do questionário ao público respondente.

A coleta de dados foi realizada utilizando o aplicativo Google Forms® devido a maior facilidade de envio, e disposição dos dados após a coleta. Os formulários eram enviados por meio do *Whatsapp* diretamente para os respondentes, evitando o envio em grupos, em vista da baixa efetividade de retorno que ocorre nessa modalidade. O período de coleta ocorreu entre 31 de março e 21 de outubro de 2022 e obteve 177 respondentes, entre funcionários próprios concursados e funcionários terceirizados. A amostra deste estudo é considerada não probabilística e foi obtida por conveniência na coleta de dados, visto que um dos pesquisadores é membro da empresa de saneamento.

Os respondentes eram todos funcionários da empresa objeto do estudo, podendo ter como vínculo empregatício serem funcionários próprios concursados ou terceirizados, de modo que todos desempenhavam funções administrativas ou de apoio. Neste momento, não foi considerado para a resposta ao questionário o corpo funcional operacional.

Após a coleta dos dados e tabulação, foi realizada a transferência dos dados para o software estatístico IBM SPSS Statistics®, versão 21, sendo este utilizado para a análise nos procedimentos de análise multivariada e estatística descritiva.

Com a finalidade de validar os dados coletados, a partir do instrumento utilizado e a confiabilidade da amostra pesquisada, foi realizada a purificação da base de dados, excluindo da amostra possíveis *outliers*, por meio do teste Z-score (Fettermann *et al.*, 2015). Na sequência, foi analisada a normalidade dos dados, por meio da assimetria e curtose (Carvalho, 2014; Kline, 2015), posteriormente a consistência e confiabilidade dos dados a partir do *Alpha de Cronbach* (Hair Junior *et al.*, 2014; Marôco, 2010) e, por fim, foi observada a análise de multicolinearidade, com base na correlação de *Pearson* (Hair Junior *et al.*, 2014).

Posterior à validação dos dados, foi realizada a análise descritiva dos dados em relação à percepção do grupo investigado sobre

a cultura de inovação no grupo de respondentes investigado, iniciando a análise caracterizando os respondentes da pesquisa, seguido da observância das frequências das variáveis de cada um dos fatores que versam sobre cultura de inovação e finalizando com o teste Anova, que avaliou a cultura de inovação em relação às diferentes características dos respondentes, além das observações feitas na análise de correlação que investigou as relações entre as variáveis em diferentes fatores.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Na fase de validação do instrumento, buscou-se, inicialmente, a purificação da base de dados. Entre os formulários preenchidos, não foi identificado nenhum *missing*, que são valores ausentes nos questionários, não sendo, portanto, nenhum formulário excluído nessa etapa.

Ainda na fase de purificação de dados, foi realizado, com o auxílio do software IBM SPSS Statistics®, a análise da existência de *outliers*, que são informações muito discrepantes, atípicas ou incomuns, a partir do método do Z-score, que é uma medida numérica de quão longe uma pontuação individual está, em relação à pontuação média, dentro de uma distribuição normal, sendo esse método um dos mais utilizados para a prática de detecção de *outliers* (Fettermann *et al.*, 2015). Fettermann *et al.* (2015) e Guimarães *et al.* (2021) sugerem, em seus estudos, que um dado seja considerado um *outlier* quando  $|Z| > 3$ . Nessa etapa, foram excluídos seis respondentes, em que houve a redução de 177 para 171, sendo esta a amostra válida considerada no estudo.

Analisou-se, posteriormente, a assimetria e a curtose para averiguação da normalidade dos dados. Conforme pode ser observado na tabela 1, têm-se valores de assimetria inferiores a 3, e de curtose inferiores a 5, que, de acordo com Kline (2015), são valores desejáveis para se pressupor a normalidade entre os dados.

Tabela 1 - Estatística descritiva das variáveis

Cód.	Afirmativa	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Assim.	Curtose
PIO1	A inovação tem um valor fundamental na minha empresa.	2.0	5.0	4.357	.8162	-1.138	.601
PIO2	Em minha opinião, inovação é uma cultura e não uma palavra.	1.0	5.0	4.357	.9115	-1.571	2.576
PIO3	Na minha empresa, o modelo de negócios permite uma visão estratégica.	2.0	5.0	4.316	.7706	-.846	-.046
PIO4	Os meus superiores transmitem efetivamente a mensagem de inovação.	1.0	5.0	3.708	1.0215	-.392	-.536
CO1	As contribuições são valorizadas pelos meus colegas de empresa.	1.0	5.0	3.865	.8941	-.581	.175
CO2	Os funcionários da minha área agem como um time.	1.0	5.0	3.871	.9976	-.638	-.294
CO3	Estou envolvido no planejamento estratégico da minha empresa.	1.0	5.0	3.579	1.1824	-.558	-.470
CO4	Na minha empresa, a comunicação é aberta e honesta.	1.0	5.0	3.579	1.0892	-.564	-.206
CO5	Eu me sinto recompensado pelas atividades que desempenho.	1.0	5.0	3.766	1.1393	-.857	.136
AO1	Há, na empresa, desenvolvimento de novas habilidades para inovação.	1.0	5.0	3.602	1.0709	-.604	-.151
AO2	Participo de treinamento para apoiar a inovação da empresa.	1.0	5.0	3.199	1.2491	-.237	-.935
AO3	A aprendizagem é incentivada gerando melhorias nas competências.	1.0	5.0	3.719	1.0418	-.583	-.089
AO4	Sou encorajado a aplicar o conhecimento que recebo.	1.0	5.0	3.766	1.0365	-.639	-.100
CAF1	Eu me considero uma pessoa criativa e inovadora dentro da empresa.	1.0	5.0	4.076	.8541	-.663	.082
CAF2	Os funcionários têm liberdade e estão autorizados a expressar ideias.	1.0	5.0	3.912	1.0451	-.918	.423
CAF3	Eu vejo a incerteza como uma oportunidade e não como um risco.	1.0	5.0	3.708	.8858	-.366	.197
OV1	A empresa define valores com base nos conhecimentos internos.	1.0	5.0	3.842	.8968	-.376	-.382
OV2	Eu recebo informações necessárias de como criar valor.	1.0	5.0	3.439	1.0178	-.323	-.103
OV3	Eu tenho liberdade para desenvolver as respostas adequadas.	1.0	5.0	3.649	1.1033	-.650	-.148
CTO1	Estamos preparados para aplicar novos recursos em empreendimentos.	1.0	5.0	3.632	.9816	-.449	-.184
CTO2	A empresa está preparada para desenvolver novos serviços.	1.0	5.0	3.719	1.0531	-.609	-.370
CTO3	Na minha empresa, as ideias fluem naturalmente no dia a dia.	1.0	5.0	3.760	1.0151	-.664	.046
CTO4	Nós desenvolvemos produtos e serviços direcionados aos clientes.	2.0	5.0	4.327	.7809	-.873	-.090

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Na validação das variáveis, verificou-se, ainda, por meio do *Alpha de Cronbach*, a consistência entre as múltiplas medidas das variáveis, tendo como aceitáveis resultados com valores acima de 0,6. O Coeficiente *Alpha de Cronbach* pode variar entre 0 e 1, e é uma medida utilizada para avaliar a confiabilidade simples, na qual é realizada a avaliação da consistência interna dos questionários, analisando em que grau uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir, em que quanto mais próximo de 1 for o resultado, mais consistente é a escala (Hair Junior *et al.*, 2014; Marôco, 2010).

De acordo com a tabela 2, os resultados do *Alpha de Cronbach* são satisfatórios, com exceção do fator de criatividade e autonomia dos funcionários, com valor *alpha* de 0.597, porém, próximo ao limite de 0,6. Os fatores de Aprendizagem Organizacional, Orientação de Valor e Contexto Organizacional obtiveram, inclusive, valores acima de 8, demonstrando uma alta consistência interna.

Tabela 2 - *Alpha de Cronbach* por fator

Fator	$\alpha$ - Cronbach	Quant. de Itens Avaliados
PIO - Propensão à Inovação Organizacional	0.628	4
CO - Composição Organizacional	0.799	5
AO - Aprendizagem Organizacional	0.842	4
CAF - Criatividade e Autonomia os Funcionários	0.597	3
OV - Orientação de Valor	0.829	3
CTO - Contexto Organizacional	0.824	4

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Após a avaliação da confiabilidade simples, foi realizada a análise da Correlação de *Pearson*, que não busca, necessariamente, uma sugestão de causalidade, mas de relação entre as variáveis estudadas, em que, quanto maior o valor encontrado, mais forte é a relação entre as variáveis. Entretanto, valores muito altos podem indicar multicolinearidade, que é uma associação muito forte entre as variáveis, a ponto de torná-las redundantes (Marôco, 2010). Hair Júnior *et al.* (2014) indicam que valores a partir de 0,70 trazem indícios de multicolinearidade. Nos valores identificados pela análise de correlação, não há valores superiores a 0,7, indicando assim que não há multicolinearidade entre as variáveis medidas no presente estudo.

Analisando-se a correlação de *Pearson*, identifica-se, ainda, uma forte relação entre algumas variáveis de diferentes fatores, o que mostra coesão dentro do questionário. A variável, *sou encorajado a aplicar o conhecimento que recebo* (AO4), tem forte correlação com a variável, *eu me sinto recompensado pelas atividades que desempenho* (CO5), tendo valor de 0,606, e com a afirmação, *eu tenho liberdade para desenvolver as respostas adequadas* (OV3), com valor de

0,602. Em ambientes em que há o encorajamento para o desenvolvimento do funcionário com possibilidade que este participe ativamente dos processos resolutivos, o chamado *empowerment*, gera-se uma recompensa que vai além dos benefícios remuneratórios, como o de sensação de autoestima, autodesenvolvimento, motivação e percepção de valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido (Mafacioli; Diehl, 2018).

A variável *na minha empresa as ideias fluem naturalmente no dia a dia* (CTO3), houve uma boa correlação com outras variáveis, o que se pode destacar: *eu tenho liberdade para desenvolver as respostas adequadas* (OV3), com 0,607, e os funcionários têm liberdade e estão autorizados a expressar ideias (CAF2), com 0,579. Em um ambiente em que há autonomia para que os funcionários possam-se desenvolver, o processo criativo e inovador flui de forma mais natural, sendo incorporado na cultura da organização (Tônurist; Kattel; Lember, 2017). Para Ahmed (1998), as organizações com maior potencial inovador são as que detêm uma cultura que permite o desenvolvimento da criatividade e que concede

aos agentes organizacionais o amadurecimento de sua capacidade para inovar na solução de problemas e no melhoramento dos processos existentes.

A variável, *há na empresa desenvolvimento de novas habilidades para inovação (A01)*, tem boa correlação com a variável *a empresa está preparada para desenvolver novos serviços (CT02)*, com valor de 0,568. Percebe-se aqui a relação entre o desenvolvimento de novas habilidades, que reflete na capacidade de inovação, com o desenvolvimento de novos serviços e produtos (Tônurist; Kattel; Lember, 2017). Coadunando, Jacinto e Viera (2008) trazem que o desenvolvimento de competências e habilidades em um processo de aprendizagem coletiva é essencial para o sucesso da implantação de inovações.

## 4.2 ASPECTOS DA CULTURA DE INOVAÇÃO

Para análise dos fatores da cultura da inovação, que obtiveram maior destaque na percepção dos funcionários, respondentes do questionário, utilizou-se uma verificação da frequência da Escala *Likert*, como exposto abaixo na tabela 3.

Tabela 3 – Frequência das variáveis por fator

Variáveis	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Nem Discordo, Nem Concordo		Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<b>Propensão a Inovação Organizacional</b>										
PIO1	0	0	6	3.5	19	11.1	54	31.6	92	53.8
PIO2	4	2.3	1	0.6	24	14	43	25.1	99	57.9
PIO3	0	0	3	1.8	23	13.5	62	36.3	83	48.5
PIO4	3	1.8	18	10.5	49	28.7	57	33.3	44	25.7
<b>Composição Organizacional</b>										
CO1	2	1.2	9	5.3	42	24.6	75	43.9	43	25.1
CO2	2	1.2	17	9.9	34	19.9	66	38.6	52	30.4
CO3	12	7	18	10.5	44	25.7	53	31	44	25.7
CO4	9	5.3	17	9.9	47	27.5	62	36.3	36	21.1
CO5	11	6.4	11	6.4	36	21.1	62	36.6	51	29.8
<b>Aprendizagem Organizacional</b>										
AO1	8	4.7	18	10.5	43	25.1	67	39.2	35	20.5
AO2	20	11.7	31	18.1	43	25.1	49	28.7	28	16.4
AO3	6	3.5	13	7.6	48	28.1	60	35.1	44	25.7
AO4	5	2.9	15	8.8	41	24	64	37.4	46	26.9
<b>Criatividade e Autonomia dos Funcionários</b>										
CAF1	1	0.6	5	2.9	35	20.5	69	40.4	61	35.7
CAF2	6	3.5	11	6.4	32	18.7	65	38	57	33.3
CAF3	3	1.8	7	4.1	60	35.1	68	39.8	33	19.3
<b>Orientação de Valor</b>										
OV1	1	0.6	10	5.8	48	28.1	68	39.8	44	25.7
OV2	8	4.7	16	9.4	67	39.2	53	31	27	15.8
OV3	9	5.3	16	9.4	42	24.6	63	36.8	41	24
<b>Contexto Organizacional</b>										
CTO1	4	2.3	17	9.9	50	29.2	67	39.2	33	19.3
CTO2	4	2.3	23	13.5	32	18.7	70	40.9	42	24.6
CTO3	5	2.9	14	8.2	41	24	68	39.8	43	25.1
CTO4	0	0	3	1.8	24	14	58	33.9	86	50.3

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De maneira geral, há um bom nível de concordância com as afirmativas apresentadas. É possível observar, ainda, na tabela 1, que trata da estatística descritiva dos dados, que todas as médias são maiores que 3, com alguns itens, inclusive, tendo média maior que 4, demonstrando que há um senso coletivo quanto às afirmativas propostas.

Quando se analisa a distribuição de frequência na tabela 3, percebe-se que as variáveis do fator *propensão à inovação* têm um maior nível de concordância por parte dos respondentes. As variáveis: *a inovação tem um valor fundamental na minha empresa (PIO1)* e *na minha empresa o modelo de negócios permite uma visão estratégica (PIO3)* não tiveram nenhum respondente que discordasse totalmente, e juntas com a variável, *em minha opinião, inovação é uma cultura e não uma palavra (PIO2)*, tiveram as três mais de 80% entre respondentes que concordam parcial ou totalmente. Apenas a afirmativa *os meus superiores transmitem efetivamente a mensagem de inovação (PIO4)* obteve um nível de concordância abaixo de 60%. Supõe-se, a partir desta análise, que, na visão dos funcionários, de modo geral, a empresa tem a inovação como algo incutido em seus valores e que está ligado à forma como a empresa guia o negócio e planeja-se, estrategicamente; entretanto, ainda é necessário um melhor desenvolvimento na forma como a mensagem é repassada dos gestores para os demais níveis.

Modelos de negócios que permitam criar valor ao mesmo tempo em que organiza mecanismos para usufruir deste valor criado devem ser a forma como as organizações públicas conduzem seus processos inovativos (Lavrado *et al.*, 2020), considerando ainda a inovação como um tema estratégico para a administração pública no oferecimento de serviços, criando a percepção de valor por parte dos envolvidos, tanto interna, quanto externamente (Brandão; Bruno-Faria, 2017; Isidro-Filho, 2017). Bruno-Faria e Fonseca (2014) destacam, ainda, a importância de se reforçar pressupostos, valores e crenças na construção de uma cultura da inovação.

Quanto à efetivação da mensagem da inovação, a sensibilização por parte dos gestores e a base de comunicação mínima são necessárias para favorecer o diálogo da inovação dentro da organização (Silva; Buvnich, 2017). Isidro-Filho (2017) reforça a necessidade de que os gestores públicos mobilizem esforços para que a inovação possa, de fato, ser compreendida, difundida e implementada no setor público.

O fator *Criatividade e Autonomia* também teve bom nível de concordância, com as afirmativas, *eu me considero uma pessoa criativa e inovadora dentro da empresa (CAF1)* e *os funcionários têm liberdade e estão autorizados a expressar ideias (CAF2)*, totalizando mais de 70% cada uma entre *concordo parcial e totalmente* entre os respondentes. Infere-se, com isso, que a visão que os funcionários têm de si mesmo em relação à organização e do espaço que a organização dá para esses se expressarem estão em concordância.

Vale destacar que um ambiente aberto para a criatividade é essencial para a geração e implementação de inovações na administração pública (Cavalcante; Camões, 2017). Todavia, Silva e Buvnich (2017) destacam que, além da criação da oportunidade para a geração de ideias para a inovação, é importante a institucionalização de uma sistemática de avaliação e apoio à implantação destas, como forma de promover uma percepção de valor para o contexto organizacional.

O outro parâmetro desse fator faz referência ao risco, por meio da afirmativa *eu vejo a incerteza como uma oportunidade e não como um risco (CAF3)*, e houve um grande número de respondentes que nem concordaram e nem discordaram da afirmativa. Diversos autores trazem a problemática da aversão ao risco no setor público, como um impeditivo da criatividade, muitas vezes gerado por uma estrutura rígida, que condena a incerteza, e a busca excessiva pela previsibilidade e o controle burocrático (Cunha, 2017; Brandão; Bruno-Faria, 2017; Lavrado *et al.*, 2020; Silva *et al.*, 2022).

No fator contexto organizacional, a afirmativa nós desenvolvemos produtos e serviços *direcionados aos clientes (CTO4)* teve um bom resultado entre os respondentes, com mais de 50% concordando totalmente, e nenhum discordando totalmente. Presume-se que, devido à essencialidade do serviço prestado, e da importância dele para a manutenção da saúde e da rotina dos usuários, é percebido e compreendido pelos funcionários a ligação do que é produzido com a finalidade de que é o atendimento das necessidades dos clientes. O entendimento do objetivo fim do negócio é basilar. Todo o serviço existe com a finalidade de atender a uma necessidade, e, nesse contexto, é pertinente que, além desse entendimento, há busca por novas soluções para problemas já conhecidos, e novas formas de lidar com adversidades ainda não confrontadas, adotando novas formas de agir e interagir com a sociedade façam parte das ações dos agentes públicos (Silva; Buvinich, 2017).

Entretanto, dentro do mesmo fator, no item *a empresa está preparada para desenvolver novos serviços (CTO2)*, houve um dos maiores percentuais de discordância com 15,8%. Admite-se que parte deste pensamento advenha do fato de o negócio fim da empresa ser bem definido, não sendo percebido por alguns colaboradores possibilidades de ampliação de nichos e de serviços agregados aos já existentes.

Em relação aos fatores com menor concordância, destaca-se o de composição organizacional, com os itens: *estou envolvido no planejamento estratégico da minha empresa (CO3)* e *na minha empresa a comunicação é aberta e honesta (CO4)*, os quais tiveram algumas das maiores faixas de discordância e de pessoas que nem concordam e nem discordam. É pertinente destacar que é a partir da comunicação interna que as informações necessárias são compartilhadas e que se articulam as atividades para o atingimento das metas e dos objetivos

organizacionais, sendo, portanto, o ponto de partida para o alinhamento do discurso da organização; entretanto, é sabido que desenvolvê-la de forma eficiente não é fácil ou simplista (Monteiro; Kulh; Angnes, 2021). Bruno-Faria e Fonseca (2015) ressaltam a importância da comunicação transparente e de confiança para a inovação. Soma-se aqui o exposto na análise da variável, os meus superiores transmitem, efetivamente, a mensagem de inovação (PIO4), que também obteve baixo nível de concordância.

No fator orientação de valor, 14% dos respondentes não concordaram com as afirmativas dos itens: *eu recebo informações necessárias de como criar valor (OV2)* e *eu tenho liberdade para desenvolver as respostas adequadas (OV3)*, tendo, inclusive, o item OV3 menos de 50% de concordância dos respondentes. Percebe-se aqui uma relação com os itens do fator de Composição organizacional. Inclusive, pela correlação de *Pearson*, tem-se os valores de 0,566 entre CO4 e OV2 e 527 entre CO4 e OV3. Pode-se supor, por meio destes resultados, que, entre os parâmetros analisados, *melhoria nas práticas de comunicação da organização* deve ser tratado como uma das prioridades a serem trabalhadas dentro do desenvolvimento e do fortalecimento de uma cultura da inovação. Dado que foi considerado que a empresa tem uma boa abertura para que os funcionários possam expressar suas ideias no fator criatividade e autonomia (CAF2), isso pode indicar que é preciso melhor desenvolver formas de efetivar as inovações sugeridas.

Realizou-se, ainda, o teste de Análise de Variância – ANOVA, para verificar possíveis diferenças entre as respostas de acordo com as características dos grupos de respondentes. O parâmetro da análise do ANOVA indica que existirá diferença entre os grupos se o Teste F for significativo ao nível de 0,05 (Paese; Caten; Ribeiro, 2001). Os resultados obtidos encontram-se descritos na tabela 4.

Tabela 4 - Teste Anova

Variável	Vínculo				Idade				Tempo de Serviço			
	Σ Quad.	Quad. Médio	F	Sig.	Σ Quad.	Quad. Médio	F	Sig.	Σ Quad.	Quad. Médio	F	Sig.
PIO1	2.914	2.914	4.463	.036	2.236	.745	1.121	.342	4.041	.808	1.221	.301
PIO2	.221	.221	.265	.607	11.389	3.796	4.882	.003	9.144	1.829	2.284	.049
PIO3	.610	.610	1.028	.312	3.187	1.062	1.815	.146	5.929	1.186	2.059	.073
PIO4	.168	.168	.161	.689	.585	.195	.184	.907	3.541	.708	.672	.645
AO1	.025	.025	.022	.882	6.594	2.198	1.949	.124	14.995	2.999	2.750	.021
AO2	13.184	13.184	8.840	.003	2.120	.707	.449	.719	14.914	2.983	1.966	.086
AO3	.721	.721	.663	.417	1.785	.595	.544	.653	3.085	.617	.561	.730
AO4	.616	.616	.572	.451	.477	.159	.146	.932	7.707	1.541	1.454	.208
CAF1	1.747	1.747	2.415	.122	1.011	.337	.458	.712	2.298	.460	.623	.682
CAF2	.309	.309	.282	.596	2.804	.935	.854	.467	11.114	2.223	2.101	.068
CAF3	.518	.518	.659	.418	4.978	1.659	2.158	.095	6.242	1.248	1.620	.157
OV1	.478	.478	.593	.442	2.370	.790	.982	.403	5.438	1.088	1.367	.239
OV2	.025	.025	.024	.878	.826	.275	.262	.852	6.375	1.275	1.240	.293
OV3	.004	.004	.003	.957	.326	.109	.088	.967	6.064	1.213	.996	.422
CTO1	.403	.403	.417	.519	.815	.272	.278	.841	3.796	.759	.783	.563
CTO2	.725	.725	.653	.420	1.235	.412	.367	.777	3.036	.607	.540	.746
CTO3	1.343	1.343	1.306	.255	.858	.286	.274	.844	5.856	1.171	1.141	.341
CTO4	.834	.834	1.370	.243	1.539	.513	.839	.474	5.346	1.069	1.795	.117

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Observa-se que existe em relação à variável *a inovação tem um valor fundamental na minha empresa (PIO1)*, diferença de acordo com o vínculo. Verificou-se que houve uma maior concordância dos funcionários terceirizados com essa afirmativa. Enquanto, entre os funcionários próprios, houve uma quase equiparação entre *concordo parcialmente e totalmente*, entre os funcionários terceirizados, pois a maior parte deu nota 5 para o requisito em questão. Essa diferença pode estar associada à percepção de parte dos funcionários próprios, de que ainda há uma margem para o amadurecimento da inovação quanto ao valor na empresa.

No parâmetro, em minha opinião, inovação é uma cultura e não uma palavra (PIO2), aponta-se diferença nas respostas de acordo com a idade e com o tempo de serviço. Ao analisarem-se os dados, verificou-se que os respondentes dentre a faixa etária de 30 a 39

anos tiveram uma menor hegemonia entre seus *feedbacks*, tendo respostas em todos os pontos da Escala *Likert* apresentada, o que não ocorre nas demais faixas etárias. O mesmo ocorre em relação ao tempo de serviço, apesar de que, com menos intensidade, pôde-se perceber que funcionários com tempo de serviço entre 2 e 10 anos também foram menos consensuais nesse parâmetro.

No parâmetro, há, na empresa, desenvolvimento de novas habilidades para inovação (AO1), a diferença entre os grupos foi de acordo com o tempo de serviço. Em linhas gerais, os funcionários de maior tempo concordam com a afirmativa (todos entre 3 e 5). Houve um percentual maior de discordância, dos funcionários que têm entre 02 e 05 anos de empresa, seguido pelos de 06 a 10 anos. De forma genérica, pode-se pressupor que funcionários com maior tempo de serviço na companhia, tiveram mais tempo

e possibilidades de desenvolver habilidades, acompanhando a evolução da empresa ao longo do tempo, e atuando em diferentes setores e situações, necessitando desenvolver essas habilidades.

Carvalho *et al.* (2015) trazem que treinamentos e reciclagens devem ser constantes no serviço público, como forma de capacitar os funcionários a atingir os objetivos estratégicos e atender aos usuários. Reforçam, ainda, que devem ser criadas estratégias de alocação eficiente das pessoas e efetiva identificação da capacidade dos funcionários, inclusive como forma de motivação por parte dos servidores. Cavalcante e Camões (2017) corroboram quando dizem que, para a promoção de uma cultura da inovação, é necessário que se explore, ao máximo, os diferentes conhecimentos e habilidades do corpo funcional como forma de potencializar a capacidade criativa.

Quanto ao parâmetro, participo de treinamento para apoiar a inovação da empresa (AO2), houve grande discordância entre os respondentes de acordo com o vínculo. Enquanto, entre o grupo de funcionários próprios, a maioria concorda parcial ou totalmente com a afirmativa, entre os terceirizados há uma maior discordância. Na tabela 3 de frequência, identifica-se que, de todos os parâmetros, esse foi o de maior porcentagem de discordância geral com 11,7% e 20 respostas na Escala *Likert* 1, sendo que destas 19 são do grupo de empregados terceirizados).

É válido esclarecer que existe na companhia, dentro das práticas de desenvolvimento de pessoas, quase que uma obrigatoriedade de uma carga horária mínima em participação em capacitações por parte dos funcionários próprios, inclusive como critério para promoção, o que não é exigido dos funcionários terceirizados. Dentro dessa política, a companhia oferta diversos cursos e treinamentos que, em muitos casos, é estendido aos funcionários terceirizados, porém, de forma geral, o principal público

são os funcionários próprios. Rodrigues (2016) e Pimenta (2017) expõem em seus trabalhos, reivindicações parecidas por parte dos trabalhadores terceirizados de seus objetos de pesquisa, em que estes se mostram insatisfeitos com os níveis de disponibilização de treinamento. Pimenta (2017) ainda reforça a necessidade de uma melhor gestão neste aspecto, tendo em vista do convívio cotidiano desses funcionários dentro das repartições e a relevância cada vez maior dos serviços prestados por eles para a população.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo objetivou analisar os aspectos da cultura de inovação de uma empresa de saneamento básico, por meio da percepção de seus funcionários. Com base nos resultados apresentados, tem-se que, de forma geral, os funcionários concordam com as afirmativas apresentadas no questionário, em que todas as questões obtiveram média superior a 3.

Em relação aos pontos fortes da companhia, entende-se que se tem a percepção da inovação como valor para a empresa, porém com margem para o amadurecimento desse conceito dentro da organização. Visualiza-se, também, espaço e abertura para que ideias e sugestões sejam expostas; contudo, é importante fortalecer ainda uma sistemática de avaliação, validação e implementação dessas ideias. Existe, por parte dos funcionários, uma autoanálise positiva, em que estes se consideram criativos e inovadores dentro da organização, e ainda um entendimento do objetivo fim do negócio, em que se percebe que o produzido é direcionado a uma demanda dos clientes.

Como ponto relevante a ser trabalhado, destaca-se a comunicação, em que, nos parâmetros correlacionados a este elemento, tem-se os maiores percentuais de não concordância, reforçando a necessidade de que esta seja desenvolvida de forma clara, honesta, e que seja perpassada por todos os níveis.

Em relação às diferenças de respostas entre os grupos de respondentes, não há diferenças destacadas; porém, fica evidente a percepção dos funcionários terceirizados quanto à forma com que são preparados para a inovação por meio de treinamentos, o que abre margem para uma análise mais aprofundada sobre a situação, transpassando a temática da inovação e abrangendo relações trabalhistas.

Entende-se ainda a relação existente entre os diversos fatores apresentados, e que, para o desenvolvimento de uma cultura da inovação forte, estes devem ser trabalhados de forma conjunta, potencializando assim as benesses trazidas por esta.

Com relação à contribuição acadêmica, o estudo contribuiu com o desenvolvimento e aprofundamento da temática da cultura da inovação no setor público, principalmente no que tange ao setor de saneamento. Todavia, devem ser ponderadas as limitações que o cercam. Para o desenvolvimento da pesquisa, não foram considerados funcionários de funções operacionais. As generalizações acerca dos resultados também são limitadas, em vista de a amostra da pesquisa não ser probabilística, apesar de seguir a proposta de Hair Junior *et al.* (2009) de ter de 5 a 10 respondentes por variável observável.

Como sugestões de trabalhos futuros, indica-se a realização de pesquisas utilizando instrumentos como o de Dobni (2008) ou Bruno-Faria e Fonseca (2015) em outros setores do serviço público. Pesquisas futuras nesse sentido podem identificar outros fatores que retratem a cultura da inovação no setor público brasileiro. Como forma de ampliar o arcabouço de assuntos correlatos identificados durante a realização deste estudo, indicam-se pesquisas com foco na comunicação, assim como também o *empowerment* nas organizações públicas e o impacto desses temas na cultura da inovação. Também podem ser destacadas as propostas de estudos acerca da terceirização e a gestão de pessoas destes.

## REFERÊNCIAS

- AHMED, K. P. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.
- BISPO, D. A.; SANO, H. Análise da produção científica sobre inovação na gestão pública disponível na base de dados da biblioteca digital de teses e dissertações (BDTD). *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 19., 2016. São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SemeAd, 2016.
- BORBA, G. A. Modelos de Análise da Cultura de Inovação em Organizações Militares: Avanços e Limitações da Literatura. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD VI - ENAPG*, 9., 2022. **Anais [...]**. Evento online, 2022.
- BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013.
- BRANDÃO; S. M.; BRUNO-FARIA; M. F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. *In: CAVALCANTE, Pedro et al. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: IPEA, 2017. p. 145-164.
- BRASIL. **Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020**. Atualiza o marco legal do saneamento. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/cciv\\_1\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/114026.htm](http://www.planalto.gov.br/cciv_1_03/_ato2019-2022/2020/lei/114026.htm). Acesso em: 10 out. 2022.
- BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, jul./ago. 2014.
- BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Medida da Cultura de Inovação: Uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetivi-

dade da inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 56-81, jul./set. 2015.

CARVALHO, L. C. **The influence of the supply chain agents on the new product development's performance: an analysis based on the multi-group moderation**. 2014. 196 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.

CARVALHO, P. A. S. *et al.* Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 12., 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2015.

CAVALCANTE, P. *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 34-42.

CAVALCANTE, P. *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 34-42.

CAVALCANTE, P. L. C.; CAMÕES, M. R. S. Inovação no setor público: avanços e caminho a seguir no Brasil. *In: CAVALCANTE, Pedro et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 249-260.

CAVALCANTE, P. L. C.; CAMÕES, M. R. S.; CUNHA, B. Q.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In: CAVALCANTE, Pedro et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 15-32.

CUNHA, B. Q. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. *In: CAVALCANTE, Pedro et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 43-58.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

FERREIRA, V. R. S. *et al.* Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 4 p. 99-118, out./dez. 2015.

FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C. B.; BARBOSA, N. B.; BORGES, C. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1.207-1.227, set./out. 2014.

FETTERMANN, D. F. *et al.* Uma sistemática para detecção de fraudes em empresas de abastecimento de água. **Interciencia**, v. 40, n. 2, p. 114-120, 2015.

GAVA, E. **Inovação aberta em serviços públicos: um estudo no setor de saneamento básico no Brasil**. 2015. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

GUIMARÃES, J. C. F. de *et al.* The journey towards sustainable product development: why are some manufacturing companies better than others at product innovation? **Technovation**, p. 102239, 2021.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. Hellaby Hall: Pearson, 2014.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. *In: CAVALCANTE,*

- Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 165-178.
- JACINTO, N. M. F.; VIEIRA, A. O Desenvolvimento de Competências para Inovação Tecnológica e Organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 8, n. 2, p. 1-18, jul./ago. 2008.
- KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 5th ed. New York: Guilford publications, 2015.
- LADEIRA, W. J.; LUND, C. Avaliação da cultura da inovação no setor bancário brasileiro. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 7, n. 8, p. 121-144, jul./dez. 2010.
- LAVRADO, F. P. *et al.* Inovação e Cultura Organizacional: Características presentes em culturas de inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 88-106, jan./abr. 2020.
- MAFACIOLLI, D.; DIEHL, L. Empowerment: uma ferramenta para equipes de projetos de alta performance. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 4, n. 1, p. 4-20, 2018.
- MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações**. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2010.
- MARQUES, B. N. *et al.* Gestão da Inovação na Administração Pública Federal: reflexões sobre os caminhos, as barreiras e as perspectivas. **Cadernos de Prospecção**, Salvador, v. 13, n. 4, p. 1069-1087, set. 2020.
- MONTEIRO, C.; KUHL, M. R.; ANGNES, J. S. O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, n. 1, p. 26-56, 2021.
- OLIVEIRA, Leonardo Ferreira de; SANTOS JÚNIOR, Carlos Denner dos. Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. *In:* PADILHA, C. K. Pesquisa quantitativa e sua utilização nos estudos da cultura de inovação: análise do método: use of quantitative research in innovation culture studies. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), v. 10, n. 1, p. 1-20, 2021.
- PAESE, C.; CATEN, C. T.; RIBEIRO, J. L. D. Aplicação da análise de variância na implantação do CEP. **Production**, v. 11, n. 1, p. 17-26, 2001.
- PIMENTA, B. L. **A promoção de políticas de gestão de pessoas para trabalhadores terceirizados da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais**. 2017. 66 f. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2017.
- RIBEIRO, B. C.; BIN, A.; SERAFIM, M. P. Innovation dynamics of the state basic sanitation companies. **Eng. Sanit. Ambient.**, v. 27, n. 2, p. 305-314, mar./abr. 2022.
- RODRIGUES, R. F. **O funcionário terceirizado: a gestão de pessoas no âmbito da MPE terceirizada**. Um estudo de caso das contratadas pelo IFSP. 2016. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2016.
- SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, 1984.
- SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n.3, p. 259-276, jul./set. 2005.
- SILVA, M. R. S. *et al.* Inovação no Setor Público: Mapeando o Campo e as Temáticas da Produção Científica Brasileira na Área de Administração. **Desenvolvimento em Questão**, Unijui, v. 20, n. 58, p. 1-19, 2022.
- SILVA; G. H. T.; BUVINIVH; D. P. R. Fábrica de ideias: a experiência da Anvisa como estratégia para fomentar e incorporar a inovação como método de trabalho no ambiente institucional.

*In:* CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 205-214.

SINGULANO, Y. L.; CASTELARI, M. C. F.; EMMENDOERFER, M. L. Terceirização de Serviços Públicos: Reflexões de um Metaestudo. **Rev. Direito e Práx.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 1041-1073, 2022.

SORANZ, R. F.; D'AMARIO, E. Q. Cultura de Inovação: Um estudo sobre a percepção de funcionários de uma instituição financeira privada. *In:* ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE - ENGEMA, 18., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo – SP, 2016.

SOUSA, M. M. *et al.* Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 460-476, 2015.

TÔNURIST. P.; KATTEL; R.; LEMBER; V. Descobrendo laboratórios de inovação no setor público. *In:* CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 179-204.

VASCONCELOS, E. U. **Inovação aberta em companhias de saneamento básico brasileiras**. 2019. 197 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2019.

VENDITTI, M. V. R.; PAMPLONA, J.B. Cooperação para inovação em empresas de saneamento básico brasileiras. **Revista DAE**, v. 68, n. 226, p. 75-90, 2020.

ZIEN, K. A.; BUCKLER, S. A. From experience dreams to market: crafting a culture of innovation. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association**, v. 14, n. 4, p. 274-287, 1997.

## ARTIGOS

**Bruna Soares Baldi****99soaresbruna@gmail.com**

Bacharela em Educação Física pela Universidade Federal de Ouro Preto. Ouro Preto – MG - BR.

**Bruno Ocelli Ungheri****bruno.ungheri@ufop.edu.br**

Professor Doutor da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP. Coordenador do LAGEP (Laboratório de Lazer, Gestão e Política) da UFOP. Ouro Preto – MG – BR.

**Géssyca Tolomeu de Oliveira****gessycatoliveira@gmail.com**

Bacharela e Licenciada em Educação Física pela Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP. Membro do LAQUA (Laboratório de Atividades Aquáticas) da UFOP. Mestra em Educação Física pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF. Doutoranda em Educação Física pela UFJF. Juiz de Fora – MG – BR.

**Renato Melo Ferreira****renato.mf@hotmail.com**

Professor Doutor da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP. Membro do LAGEP (Laboratório de Lazer, Gestão e Política) da UFOP. Coordenador do GEPAM (Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação e Musculação) da UFOP. Ouro Preto – MG – BR.

**Everton Rocha Soares****everton@ufop.edu.br**

Professor Doutor da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP. Membro do LAGEP (Laboratório de Lazer, Gestão e Política) da UFOP. Coordenador do GEPAM (Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação e Musculação) da UFOP. Ouro Preto – MG – BR.

**PROTAGONISMO DE GESTORES DE EMPRESAS FITNESS DE OURO PRETO E MARIANA: COMO ELES LIDAM COM A GESTÃO?****PROTAGONISM OF MANAGERS OF FITNESS COMPANIES IN OURO PRETO AND MARIANA: HOW DO THEY DEAL WITH MANAGEMENT?**

## RESUMO

Com o contínuo crescimento do mercado *fitness* e a ampliação das áreas de atuação nesse campo, o desempenho administrativo de um gestor depende de competências que vão além dos saberes técnicos, envolvendo habilidades conceituais e humanas que auxiliam na definição de objetivos e os tornam capaz de alcançá-los. Sob essa premissa, o objetivo foi analisar o perfil dos gestores de empreendimentos *fitness* de Ouro Preto e Mariana-MG, a fim de entender como eles lidam com a gestão de suas empresas. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa e amostragem por conveniência. De modo geral, constatou-se que os gestores reconhecem algumas limitações em sua atuação, advindas, majoritariamente, pela falta de capacitação/ formação continuada. Por fim, sugere-se a inclusão de conteúdos sobre gestão no currículo dos cursos de bacharelado em Educação Física, bem como a promoção de cursos de formação continuada e de discussões sobre temas da gestão administrativa.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; administração de empresas; *fitness*; formação profissional.

## ABSTRACT

With the continuous growth of the *fitness* market and the expansion of areas that operate in this field, the administrative performance of a manager depends on competencies that go beyond technical knowledge, involving conceptual and human skills, which help in defining objectives and realizing them. Under this premise, the study aimed to analyze the managers' profiles of *fitness* enterprises in Ouro Preto and Mariana-MG to understand how they deal with the management of their companies. For this, exploratory research was carried out, with a qualitative approach and convenience sampling. In

general, it was observed that managers recognize some limitations in their performance, mostly due to a lack of ongoing training education. Finally, it is suggested that management content be included in the curriculum of undergraduate courses in Physical Education, as well as the promotion of ongoing training courses and discussions on the topic of administrative management.

**Keywords:** entrepreneurship; business administration, *fitness*, professional qualification.

## 1 INTRODUÇÃO

Considerado um dos mais promissores financeiramente da atualidade, o mercado *fitness* é uma área que engloba negócios voltados à saúde e ao bem-estar de modo geral. Nos últimos anos, este mercado tem demonstrado importante potencial de expansão em todo o mundo, tendo como perspectiva uma taxa de crescimento anual de 7,67% até o ano de 2030, podendo alcançar 230 milhões de praticantes e tamanho de mercado de 169,7 bilhões de dólares americanos (ACAD, 2018; Gough, 2022). O Brasil, por sua vez, apresenta importante destaque neste mercado, visto que, há mais de uma década, ano após ano, permaneceu no top dez do ranking mundial deste mercado, mantendo-se em segundo lugar em número de academias; em quarto, em número de clientes e na décima posição em termos de faturamento (ACAD, 2018; Gough, 2021). Tal ranqueamento, em face do cenário de crescimento, exigirá que os gestores brasileiros estejam preparados para administrar adequadamente essa demanda.

Com o contínuo crescimento do mercado, a competição entre as empresas implica diretamente a qualidade do processo organizacional, incentivando a busca por meios de se diferenciarem para manter os associados e atrair novos clientes (Freitas; Lacerda, 2019). Nesse sentido, é imprescindível que os estabelecimentos comerciais sejam amparados por um gestor hábil em perseguir os objetivos

institucionais e com capacidade para alocar, assertivamente, os recursos necessários disponíveis. Nessa esteira, evidenciam-se competências gerenciais inerentes ao cotidiano corporativo, com destaque para a ética, divisão justa do trabalho, capacidade para delegar tarefas, liderança de projetos, mediação de conflitos, motivação dos recursos humanos, visão global do negócio e flexibilidade para correção de rotas (Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021; Esguerra, 2022; Chiavenato, 2022).

Diferentes estudos evidenciaram que as empresas do segmento *fitness* no Brasil são gerenciadas, em sua maioria, por gestores e proprietários com formação técnica em Educação Física (Bastos; Fagnani; Mazzei, 2011; Mello; Silva, 2013; ACAD, 2018; Caputo *et al.*, 2020), que, muitas vezes, carecem de conhecimento sobre gestão (Bastos; Fagnani; Mazzei, 2011; ACAD, 2018). Esse cenário pode ser explicado por múltiplos fatores, entre eles a desvalorização e a falta de integração interdisciplinar entre conteúdos relacionados à prática profissional e à gestão empreendedora. Embora poucos estudos tenham avaliado sobre formação relacionada à gestão nos cursos de graduação em Educação Física do Brasil, Almeida (2017) e Cárdenas e Feuerschütte (2014) constataram que, embora tenha sido evidenciada a presença de categorias temáticas relacionadas, identificadas em disciplinas e ementas de alguns cursos, foi observado, de maneira geral, que a formação na área da gestão se apresentava de maneira heterogênea. Como uma possível consequência, o pouco conhecimento e domínio sobre as atribuições de um gestor poderá implicar dificuldades em gerir uma empresa de forma eficiente (Lima, 2011; Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021; Esguerra, 2022).

Dessa forma, um gestor com habilidades conceituais é competente em compreender e integrar as várias funções de sua empresa e como as mudanças em uma parte desta organização afetam o todo, formulando alternativas para solução dos problemas (Chiavenato, 2022; Rsguerra, 2022), como os comumente observados

no setor *fitness*: sazonalidade (Cárdenas; Amboni; Dias, 2014), fidelização (Garay; Esperandei; Palma, 2014), rotatividade e evasão de clientes (Tavares Junior; Planche, 2016). As habilidades humanas, imprescindíveis para o adequado exercício da liderança organizacional, referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e em grupo, a partir da capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais (Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021; Esguerra, 2022), inclusive com colaboradores que podem estar insatisfeitos com as condições de trabalho, a remuneração e com a articulação entre trabalho, vida pessoal e social (Broch *et al.*, 2021), e as dificuldades relacionadas ao recrutamento e à seleção (Vieites, 2019).

Diante disso, o objetivo geral do presente estudo foi analisar o perfil dos gestores de empreendimentos *fitness* das cidades de Ouro Preto e Mariana-MG, a fim de entender como eles lidam com a gestão de suas empresas e identificar: 1) as características desses profissionais quanto à sua formação acadêmica e profissional; 2) a possível contribuição da formação para atuação como gestor; e 3) as estratégias traçadas por eles no que se refere às tomadas de decisões gerenciais nas esferas administrativa, financeira, vendas e pessoal.

## 2 METODOLOGIA

O estudo se orientou por uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com o objetivo de aprimorar e ampliar uma visão sobre o assunto exposto e discuti-lo sob diferentes perspectivas (Raupp; Beuren, 2006; Medeiros, 2012). Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Ouro Preto sob Parecer nº 4.693.489.

### 2.1 PARTICIPANTES

Para definir os participantes, optou-se por uma seleção de conveniência, em que os indivíduos que possuísem mais acessibilidade e disponibilidade para participação voluntária seriam recrutados (Freitag, 2018). Ao todo,

40 empresas *fitness* foram encontradas, sendo 17 na cidade de Ouro Preto e 23 em Mariana. Posteriormente, um contato prévio (por Whatsapp, Instagram e/ou ligação) foi realizado para verificar o interesse e a disponibilidade dos gestores em participarem da pesquisa. Das 40 empresas contactadas, 20 retornaram o contato; porém, destas, nove gestores, que também são os proprietários, voluntariaram-se. Foram selecionados nove gestores (33 ± 3,8 anos), sete (78%) residentes da cidade de Ouro Preto-MG e dois (22%) de Mariana-MG; seis (66,6%) do sexo masculino e 3 (43,4%) do sexo feminino.

### 2.2 COLETA DE DADOS

Inicialmente, foi realizado um mapeamento das empresas *fitness* das cidades de Mariana e Ouro Preto por meio de uma busca realizada pelos sites Google Maps e *Gympass* (plataforma de assinatura mensal que garante ao usuário acesso a diversos aplicativos de celular e estabelecimentos *fitness*). Os critérios estabelecidos para a seleção foram: 1) o estabelecimento deve pertencer às regiões de Ouro Preto e Mariana-MG; e 2) a inclusão deste estabelecimento nas categorias de setor *fitness*, podendo ser Academia, Box, Studio ou Centro de Treinamento.

As entrevistas foram realizadas pela plataforma Google Meet, sendo os voluntários previamente informados sobre as questões éticas da pesquisa, bem como coletadas suas assinaturas no Termo de Compromisso Livre e Esclarecido disponibilizado. Todas as entrevistas aconteceram no período de novembro de 2021 a abril de 2022, durante a pandemia do Covid-19.

### 2.3 ENTREVISTA

Todas as perguntas foram orientadas por um roteiro semiestruturado. Para esta técnica, o entrevistador segue um roteiro de perguntas previamente estabelecidas. Contudo, não precisa segui-las rigorosamente, podendo

combinar perguntas pré-definidas com espontâneas, que surgem apenas no momento da entrevista e sejam pertinentes ao assunto de interesse (Minayo, 2008).

O roteiro de perguntas foi construído com base em estudos realizados por Ferreira *et al.* (2012) e Melhado, Plaster e Yoong (2013), que investigaram sobre os motivos que levam a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas e os perfis e percepções de empreendedores brasileiros, respectivamente. Desta forma, ele foi composto por seis categorias que, de forma geral, objetivavam investigar características pessoais, acadêmicas e profissionais, além de questões relacionadas à gestão da respectiva empresa. São elas: i) contribuição da formação acadêmica e profissional para a gestão; ii) ações administrativas; iii) aspectos financeiros; iv) vendas; v) gestão de pessoal e; vi) processo de recrutamento e seleção.

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a transcrição das entrevistas, os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, composta por três etapas: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e da interpretação (Caregnato; Mutti, 2006). Para tal, inicialmente, realizou-se consulta à literatura pertinente, como artigos científicos, livros e revistas especializadas ao tema, para a criação de fundamentos que auxiliassem na interpretação das respostas. Posteriormente, as respostas foram organizadas (*Microsoft do Excel®*) em categorias estabelecidas a partir de padrões de respostas convergentes. Reitera-se que, por se tratar de uma entrevista que também continha questões espontâneas, as respostas poderiam estar relacionadas a uma ou mais categorias, sendo essas, portanto, inicialmente analisadas de forma global, para posterior vinculação a uma das seis categorias estabelecidas. Ainda, quando necessário, as respostas de cada um dos gestores foram comparadas e tratadas em relação às das demais entrevistas. Por fim, para

garantir o anonimato dos participantes, cada entrevistado foi nomeado com um código que vai de G1 a G9.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visando à melhor compreensão do conteúdo da pesquisa, a análise dos resultados e a discussão serão apresentadas de forma conjunta, seguindo a lógica organizacional do roteiro da entrevista. Ainda, as entrevistas tiveram duração média de  $50,74 \pm 18,52$  minutos, e o tempo total das nove entrevistas foi de, aproximadamente, 7 horas, 36 minutos e 15 segundos. O número médio de páginas transcritas de cada entrevista foi de  $11 \pm 3,3$ , sendo 89 o número total. Por fim, com o intuito de uma apresentação didática e organizada das ideias, a apresentação dos resultados será apresentada de acordo com as seis categorias elencadas no questionário.

De forma geral, os dados emergentes permitiram refletir sobre o panorama profissional dos gestores de academias *fitness* localizadas na Região dos Inconfidentes. Mais do que isso, foi possível traçar reflexões sobre as seis categorias de análise estabelecidas à priori pelo estudo, alcançando singularidades sobre a formação dos sujeitos, suas respectivas rotinas administrativas e financeiras, a performance em vendas e, por fim, a gestão de recursos humanos, perpassando o recrutamento, a seleção, o treinamento e os princípios de relacionamento interpessoal.

### 5 CONTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL

No ano de 2019, no Brasil, aproximadamente, 53 milhões de pessoas realizam algum tipo de atividade empreendedora, seja na criação/ consolidação de um negócio, seja na manutenção de um estabelecimento já existente (Onozato *et al.*, 2020). No entanto, Ferreira *et al.* (2012) postulam que a abertura de uma empresa comumente é feita por alguém sem nenhuma ou com pouca experiência

gerencial. Adicionalmente, Silva *et al.* (2023) postulam, no Brasil, a falta de planejamento, conhecimento e de recursos são os principais elementos que contribuem para a mortalidade de micro e pequenas empresas.

O presente estudo corrobora as reflexões em tela, haja vista as pessoas entrevistadas são proprietárias dos estabelecimentos que gerenciam. Nesse contexto, revelaram-se no estudo barreiras para conciliar a atuação profissional técnica e a lida com os aspectos gerenciais, com especial destaque para a inexperiência empreendedora, o aceite por assumir um negócio já existente, o arrendamento de uma empresa, a demanda de clientes por treinamento personalizado, a necessidade de espaço físico próprio e o acesso a um capital de giro suficiente para oxigenar o negócio.

Tavares Júnior e Planche (2016) postulam que a busca por uma formação empreendedora por meio da educação formal, seja ela em nível técnico, superior ou em cursos de capacitação, é um meio relevante para aprender sobre as ferramentas necessárias para se gerir um negócio. Neste estudo, foi evidenciado que os gestores têm formação superior; sete em Educação Física, um em Direito (finalizando o curso de Educação Física) e um em Fisioterapia. Destaca-se, inclusive, que dois desses gestores vivenciaram, durante a graduação, atividades em projetos de extensão, laboratórios e estágios extracurriculares na área de formação. Ainda, seis gestores realizaram pós-graduação em nível *Lato sensu* e um em *Stricto sensu* em áreas correlatas à formação superior. Entretanto, apesar da trajetória acadêmica, todos os entrevistados ressaltam terem lacunas de conhecimento sobre a gestão de uma empresa, como pode ser observado no relato a seguir:

[...] ela (a **graduação, grifo nosso**) teve certa contribuição, mas em termos de negócio, de gestão, não se estuda nada [...]. Os cursos da “Biologia” [...], acredito eu, tanto Educação Física quanto qualquer outro que seja, não têm essa visão gerencial [...], de

mercado, de contabilidade, de virar um empregador, de ter um departamento comercial (G4).

Embora os gestores tenham relatado que a formação acadêmica não contribuiu no conhecimento sobre gestão, apenas dois entrevistados realizaram cursos de aperfeiçoamento nessa área após se tornarem gestores. Enfatiza-se que a formação continuada é um caminho para que o profissional se atualize perante o mercado, tornando-se um ser mais crítico e capacitado para lidar com as intercorrências do dia a dia, assim como as novas demandas da sociedade, permitindo desenvolver reflexões acerca da sua atuação (Mileo; Kogut, 2009; Almeida, 2017). Ainda, quando questionados sobre a aquisição de conhecimentos por meio da educação formal, os gestores consideram que algumas experiências pessoais e profissionais serviram de referência e contribuíram para o atual status que ocupam, como pode ser observado nos seguintes comentários:

Desde criança, [...] meus pais colocavam a gente para vender as coisas, [...] então a gente vendia e já guardava o dinheiro, administrava aquele dinheiro para comprar mais e continuar vendendo [...]. Meus pais sempre incentivaram a gente a trabalhar por conta própria (G6).

Eu aprendi a gerir o dinheiro, [...] principalmente quando eu comecei a ter os alunos de personal, mas eu aprendi na marra. Não foi pela universidade, [...] na marra [...], faltando dinheiro no final do mês, sobrando, faltando, e aí eu fui aprendendo a gerir o dinheiro (G3).

No entanto, é possível que apenas as experiências pessoais, profissionais e acadêmicas, obtidas ao longo da vida, não subsidiem os diferentes aspectos necessários à boa gestão de uma empresa. Silva *et al.* (2023) destacam que a falta de conhecimento

sobre gestão de pessoas, fluxo de caixa e como administrar um negócio são alguns dos problemas enfrentados por empreendedores. Vieira, Oliveira e Oliveira (2019) postulam que empreendedores deixam a busca pelo conhecimento sobre gestão para depois da abertura da empresa.

De forma geral, percebe-se que a propensão empreendedora dos gestores deste estudo foi estimulada por desejos e oportunidades particulares e que suas experiências profissionais/ pessoais contribuíram em sua atuação. No entanto, eles ainda pontuam que a graduação poderia ter fornecido algum conhecimento sobre gestão, o que sugere um olhar atento para uma possível necessidade de reorganização curricular desse curso, com disciplinas e estágios obrigatórios sobre gestão empresarial, em especial de empresas *fitness* (Cárdenas; Feuerschütte, 2014; Quinaud; Farias; Nascimento, 2018).

## 6 AÇÕES ADMINISTRATIVAS

As pessoas, na atualidade, estão cada vez mais expostas a diferentes fontes de pressão, seja na vida pessoal, seja profissional. No trabalho, os agentes estressores estão relacionados ao papel do indivíduo na organização, no relacionamento interpessoal e na interface casa/trabalho (Fidelis; Zille; Rezende, 2020). Em relação àqueles que exercem cargos de gestão, o estresse pode ser relativamente maior devido à responsabilidade assumida, ao excesso de carga de trabalho, às jornadas extensas com insuficiência de pausas para o descanso e por terem que lidar com imprevistos relacionados ao planejamento (Moretto; Padilha, 2020).

Sobre as funções ocupadas pelos entrevistados nas respectivas empresas, foi apontado que eles, além da gestão, assumem, pelo menos, outra função associada à sua área de formação técnica, como planejar e orientar os treinamentos e/ ou realizar avaliações físicas. Ademais, alguns relataram realizar tarefas operacionais práticas como atuar na recepção da academia, serviços de secretaria e

limpeza. Foi possível perceber que nem sempre a realização de múltiplas funções se deu por escolha própria, mas pela necessidade de se conter despesas.

Para estes, ao perceberem que conseguiam realizar várias tarefas ao mesmo tempo e pelo fato de o espaço físico ser pequeno, optaram por continuar realizando-as, realocando os recursos disponíveis. Diante do exposto, tornam-se relevantes reflexões acerca da realização de múltiplas funções por esses profissionais, uma vez que isso pode trazer prejuízos para a saúde física e mental (Hamouche; Marchand, 2021), o que reflete na queda da produtividade, podendo resultar em prejuízos para a empresa (Fidelis; Zille; Rezende, 2020). Vale ressaltar que os gestores compreendem que realizar muitas funções pode afetar negativamente o desenvolvimento pleno da gestão; no entanto, diante do tamanho da empresa e do número de funcionários, eles não veem outra opção senão realizá-las.

Apesar de assumirem muitas tarefas, todos disseram contar com algum tipo de ajuda na gestão da empresa. Foi relatado que, pelo menos em algum momento, eles receberam suporte administrativo e/ ou financeiro de familiares ou de amigos próximos que, em alguns casos, também são sócios da empresa. No entanto, estudos citam que fatores como a participação dos membros da família na sociedade da empresa e a falta de profissionalização da gestão são elementos que em médio e longo prazos podem comprometer os resultados e a própria sobrevivência desta (Zanatto; Gilioli, 2019; Silva; Medeiros, 2020). Porém, percebeu-se que o suporte recebido não impactava negativamente na atuação dos gestores, já que a busca por essa assistência levava em consideração a maior expertise da outra pessoa, quanto às ações que ela desempenharia.

Uma das possibilidades para que se possa otimizar o processo de gestão de uma empresa é a contratação de um serviço de consultoria, geralmente prestado por pessoa jurídica. De forma geral, uma consultoria

tem por finalidade diagnosticar e solucionar problemas internos, otimizar processos e auxiliar o gestor na tomada de decisões (Ramos; Santos, 2021). No presente estudo, foi possível observar que somente os voluntários G1 e G4, em algum momento, implantaram algum tipo de consultoria empresarial com o intuito de alcançar maior profissionalização do serviço prestado. No entanto, este tipo de serviço não ocorre mais. Todavia, quando G1 e G4 foram questionados sobre a possibilidade de contratar novamente uma empresa de consultoria, eles colocaram que não o fariam, pois acreditavam que esse investimento não seria uma prioridade atual pelo fato de os processos da empresa já estarem estruturados, como pode ser ilustrado a seguir:

De certa forma eles nos ajudaram a profissionalizar o serviço e a ter uma escala de entrega [...], ter um quadro, um fluxograma, tudo pré-definido para que corresse tudo bem. [...] como a cultura está bem enraizada da entrega desse serviço, as pessoas que entram para trabalhar como a gente já têm todo um arcabouço formado, para que se aprenda como a academia entrega (G4).

Dos gestores que não implantaram a consultoria, três afirmaram que pretendem implantar futuramente, pois acreditam ser um importante investimento para o crescimento da empresa. Quatro, no entanto, disseram que não implantariam, pois acreditam que a empresa já está estabelecida e com os seus processos organizados e/ ou que esse tipo de serviço não se enquadra ao prospecto financeiro e administrativo no momento.

## 7 ASPECTOS FINANCEIROS

Ao perguntar sobre a realização de um planejamento financeiro e de já ter havido ou não retorno dos investimentos iniciais da empresa, dois gestores disseram fazer o planejamento anualmente, cinco nunca o fizeram e dois o

fizeram apenas para prever quando ocorreria o retorno do investimento. Especificamente sobre o retorno financeiro dos investimentos iniciais, apenas dois deles responderam que não sabiam se o haviam tido. Nesse cenário, é válido salientar que o planejamento financeiro e a análise de viabilidade são estratégias que auxiliam a empresa a se desenvolver e se manter ativa no mercado, pois um controle financeiro estabelecido possibilita que a instituição tenha clareza do fluxo de caixa e consiga antecipar ocorrências sobre este. Além disso, a viabilidade do negócio permite a construção de aspectos estruturais da empresa para se encontrar a melhor forma de prestar o serviço (Lima *et al.*, 2018). Por outro lado, a ausência de um instrumento de controle financeiro impacta negativamente a saúde da empresa, já que interfere nas tomadas de decisão do gestor (Santos; Tofoli; Silva, 2018). Complementarmente, ressalta-se, no entanto, que tanto nas perguntas pré-definidas como nas espontâneas da entrevista, bem como nas respostas dos gestores, não foram abordados quantitativos financeiros, sejam eles médios, relativos ou absolutos.

Outros pontos importantes e intrínsecos à gestão financeira de uma empresa são o pagamento dos colaboradores e as retiradas de pró-labore. Nesse caso, e dado o viés da pesquisa, buscou-se entender se/ e como o gestor se vê enquanto colaborador e/ ou sócio da empresa. Assim, ao serem questionados se recebiam por cada função realizada na empresa, todos afirmaram receber por apenas uma delas e que, geralmente, o pagamento não era referente ao cargo de gestão. Ao serem questionados sobre a remuneração recebida, destaca-se que apenas um dos entrevistados disse receber um salário fixo e que, a depender do faturamento do mês, ele retira dividendos. Além disso, foi citado que situações como não receber pelo trabalho desenvolvido, para que as despesas sejam pagas, é uma realidade, como pode ser visto a seguir: “Olha eu recebo para uma (**função, grifo nosso**) só, e olhe lá. [...] Na verdade, quem tem salários são os meus

funcionários. [...] Então, para mim mesma [...], eu só estou pagando conta” (G7).

Para três dos gestores, a remuneração varia de acordo com o balancete mensal da empresa, ou seja, quando este é positivo, a retirada é diretamente proporcional ao lucro obtido, mas, se empatado ou negativo, ela não acontece. Essas ações tomadas pelos gestores ocorrem muitas vezes, pois estes foram os caminhos encontrados por eles para reduzir as despesas da empresa. Diante do exposto, Lima *et al.* (2018) consideram que o planejamento é de extrema importância, tanto para os momentos de crescimento quanto para os de prejuízo e que, por isso, a ferramenta de análise de viabilidade tem uma função essencial quando se pretende analisar os possíveis riscos e diminuir as incertezas.

## 8 VENDAS

Nas empresas, as vendas estão associadas a uma comunicação com troca de informações, em que um vendedor tenta persuadir um cliente a comprar um bem, um serviço, uma ideia ou qualquer coisa que venha a atender as suas necessidades (Rodrigues; Martins, 2020). No mercado *fitness*, geralmente são vendidos serviços de treinamento físico, em que o processo de vendas está em constante atualização, já que se faz necessária a busca recorrente por novos clientes, pois há uma taxa expressiva de rotatividade devido a motivos como distância da academia, procura por profissionais mais capacitados ou falta de tempo (Tavares Junior; Planche, 2016; Pereira Filho *et al.*, 2020).

Ao serem questionados sobre a utilização de alguma metodologia ou estratégia para captação de novos clientes, todos os entrevistados disseram que o ‘boca a boca’ é uma das principais formas de atrair clientes, assim como o uso de redes sociais e a realização de eventos. Essas ações utilizadas pelos gestores do *Fitness* se enquadram no que Raiol (2020) propõe sobre o processo de captação, em que considera o marketing e a realização

de eventos periódicos como boas estratégias para angariar clientes. No entanto, o autor ainda afirma que a oferta de um maior número de atividades para públicos distintos, inovação da cartela de serviços e descontos também são boas estratégias de captação de clientes. Sobre essas últimas estratégias apontadas, cabe ressaltar que, embora os gestores não as tenham citado diretamente, percebeu-se, ao longo das entrevistas, diferentes apontamentos sobre suas aplicações.

No que tange à fidelização de clientes, foi visto que há uma tendência de os gestores de utilizarem planos de venda trimestrais, semestrais e anuais. Ademais, todos os voluntários citaram que a qualidade do atendimento também é uma forma de fidelização, como dito por G4:

A gente também entende que se ele (o cliente, grifo nosso) não for bem atendido ou se ele não ficar satisfeito com a academia, não é esse processo de venda (de planos, grifo nosso) que vai segurá-lo. Pelo contrário, [...] ele vai sair, vai ter uma multa contratual [...] e isso não é a melhor forma de querer que um cliente volte para sua empresa. [...] Então, a gente pensa que a melhor forma de retenção é entregar o que [...] prometeu no balcão e da melhor forma possível. É com a estrutura sempre impecável, funcionando, com os professores sempre a postos para atender, atenciosos, com responsabilidade técnica, com entrega de bons treinos técnicos [...], a melhor forma de reter um cliente.

Quando argumentados sobre alguma metodologia/ estratégia para recuperação de clientes desistentes, quatro responderam que não utilizam nenhuma estratégia, e cinco disseram realizar contato direto com os clientes. Neste contexto, algumas questões foram levantadas com o intuito de conhecer as métricas utilizadas pelos gestores sobre os motivos que levam os clientes a se matricularem, permanecerem ou se desvincularem da empresa. Ao se tratar das

matrículas, o atendimento qualificado, a boa localização e a indicação do serviço por parte de terceiros foram unanimemente citadas por eles. Confiança e qualidade de atendimento e das aulas foram citados como os principais motivos relacionados a permanência dos clientes. Por fim, os gestores acreditam que a falta de identificação com o espaço, estrutura inferior à da concorrência e condições financeiras e/ ou logísticas dos clientes relacionam-se com o abandono. Vale lembrar que as respostas às questões anteriores foram dadas com base nas percepções e inferências do cotidiano de trabalho e não a partir de métricas. Cabe ressaltar que, semelhantemente ao posto para a categoria aspectos financeiros, também não foram abordadas nas entrevistas questões quantitativas sobre as métricas de venda.

Entender os motivos pelos quais os clientes deixam de treinar em uma Academia, Box, Studio, Centro de Treinamento etc., é tão importante quanto o que os faz continuar matriculados, pois saber o real motivo de um cliente não ter renovado e/ ou ter cancelado sua matrícula favorece a identificação dos pontos fracos da empresa e a criação de estratégias para solucioná-los (Raiol, 2020). As empresas *fitness* devem procurar construir uma relação empática com seus clientes em prol de suprir/ superar suas expectativas, conectando-se com os desejos e as necessidades deles, para que estes sejam captados e fidelizados (SEBRAE, 2018). Bartholomeu Neto *et al.* (2013) reiteram que a dificuldade de aderência ao exercício físico se dá, muitas vezes, pelo não alcance dos objetivos e/ ou pela falta de preparo das prestadoras deste serviço para lidar com diferentes perfis de pessoas. Tais condições resultam na perda de clientes para os concorrentes, devido à alta competitividade do mercado. Desse ponto de vista, a recuperação de clientes desistentes pode ser uma tarefa complexa para as empresas deste setor, pois nem sempre a dissolução do problema pode acontecer, principalmente quando ele não é reconhecido. Assim, faz-se necessário que as empresas saibam reconhecer suas limitações e busquem compreender o que

realmente leva os clientes a aderirem ou não aos seus serviços, elaborando boas estratégias para captá-los, mantê-los e recuperá-los, quando for o caso (Rocha, 2018; Raiol, 2020).

## 9 GESTÃO DE PESSOAL

Entender a importância das pessoas para uma empresa faz-se necessário quando se analisa pela ótica do capital humano, pois os indivíduos que formam a organização tornam possível o funcionamento de seus mecanismos (Chiavenato, 2022). Resende e Neiva (2021) apontam que as empresas que se preocupam em valorizar seus empregados por meio do investimento no crescimento profissional são mais produtivas e eficientes, por possuírem colaboradores mais felizes, satisfeitos e comprometidos com eles próprios e com o ambiente de trabalho. Nesse viés, a capacitação dos colaboradores é uma forma de a empresa reter talentos e minimizar a rotatividade, já que um profissional atuante, diante de um mercado tecnológico, revolucionário e competitivo, torna-se desejado por outras empresas (Cristani; Fumagalli, 2017).

Sobre a realização de investimento financeiro em capacitações para funcionários, dentro da própria empresa ou por meio de cursos e palestras de formação continuada, três gestores disseram que o fizeram. Por outro lado, seis gestores disseram já terem investido e/ ou investem, de forma esporádica, em algum tipo de treinamento para aperfeiçoamento técnico. No entanto, apesar de ter investido em capacitações no passado, G4 disse que, caso fosse realizá-la novamente, optaria por fazê-la em formato de premiação, pois percebeu que há mais valor gerado pelos colaboradores quando se premia o desempenho deles, como descrito a seguir:

Talvez fizesse novamente, mas de forma diferente. [...] Eu já fiz sobre sistema de premiação, premiando desempenho, levando para palestras, para curso e fornecendo subsídio técnico e isso foi uma coisa que eu vi funcionar mais, [...] em troca de premiação. Mas, normalmente, quando isso é feito sem

critério para todos, eu acredito que seja proveitoso para todo mundo, mas não tanto para a empresa. [...] Como experiência própria eu não vi um grande valor gerado, quando isso não tem um mérito por ter conquistado [...]. Eu sempre imaginei que fosse impactar com um valor maior [...], nessa atitude de investir no capital intelectual da empresa [...]. A resposta que eu tive não foi tão, não foi tão assim (G4).

Leite e Lott (2013) acreditam que percepções como essa possam ser comuns entre gestores de empresas, pois existe o receio de que o investimento seja em vão, já que, devido à constante rotatividade de colaboradores, perder o funcionário para a concorrência é um fator em potencial. Além disso, por esse motivo, torna-se relevante planejar a capacitação, efetuando um levantamento das necessidades da empresa, para identificar se esta é mesmo necessária.

Sobre os desafios na relação com os colaboradores, os gestores colocaram que fatores como problemas no relacionamento interpessoal, rotatividade de colaboradores e a falta de autonomia dos profissionais quanto à elaboração de programas de treinamento dificultam o trabalho em equipe. Para lidar com essas questões, os gestores disseram utilizar o diálogo e estarem em constante adaptação. Obstáculos como os supracitados são comuns dentro das empresas e não devem ser ignorados, já que podem trazer prejuízos para a harmonia do cotidiano. A posição dos gestores quanto às tomadas de decisões relativas às situações expostas é de grande valia, pois estes assumem algum protagonismo, agindo com responsabilidade na resolução de intercorrências e na interpretação dos fatores que a motivam (Alméri; Barbosa; Nascimento, 2014).

Ao perguntar aos gestores se os seus colaboradores ‘vestem a camisa’ da empresa, oito dos nove entrevistados disseram que sim e um disse que não. Embora um gestor tenha dito que não acredita que os colaboradores ‘vestem a camisa’ da empresa, ele acredita que eles ‘vestem a ideia’, no sentido de agirem de acordo com os valores da organização. Ele explica sobre isso na seguinte fala:

Se vestir a camisa, você acredita, que seja defender a empresa ou falar bem, ou ajudar, ou trazer mais funcionários, pode ser que eu concorde que seja vestir a camisa. Mas olha, eu acredito que vestir a ideia é o mais importante, porque quando você vê essa ideia, você consegue reproduzir isso, você consegue replicar [...] (**O colaborador consegue, grifo nosso**) entender o que a gente quer que seja entregue para o cliente, e o cliente entende o que ele precisa esperar da academia (G4).

Vale ressaltar que o número de colaboradores varia entre cada empresa participante do estudo, sendo que, em alguns casos, há apenas mais um profissional além do gestor. Desta forma, esse pode ser um dos motivos para que os entrevistados percebam existir uma boa relação entre eles próprios e os seus colaboradores. Percebe-se que os entendimentos dos gestores sobre ‘vestir a camisa’ são subjetivos, mas que se assemelham quanto à identificação do colaborador com os ideais da empresa. Devido a isso, estimular a proximidade entre a administração e a base operacional da empresa e aguçar o senso de identidade do colaborador pode ser uma forma de alinhar os esforços para a obtenção de resultados, trazendo benefícios a toda organização (Chiavenato, 2022).

## 10 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os entrevistados afirmaram que os processos de recrutamento de novos colaboradores, sejam eles estagiários, sejam profissionais formados, ocorrem sob demanda e disseram, ainda, contar principalmente com as indicações de pessoas de confiança. No entanto, em outras situações, eles divulgam as vagas ociosas nas redes sociais, realizando entrevistas posteriormente. Ao procurar por um novo colaborador, quando há uma baixa repentina neste quadro, a empresa corre maiores riscos ao tentar ocupar a vaga em um regime de urgência, pois é nessa fase que o gestor pode identificar

se o perfil do indivíduo está alinhado com a política e as necessidades da empresa, realizando, dessa forma, uma melhor contratação (Cristani; Fumagalli, 2017).

Segundo os gestores, é esperado que os profissionais a serem contratados tenham domínio para além do conhecimento técnico, devendo, também, apresentar uma boa capacidade de relacionamento interpessoal, proatividade e boa educação. Assim como foi colocado pelos gestores, com relação às habilidades interpessoais (*soft skills*), Travassos (2019) aponta que essas são competências que fazem os profissionais se destacarem no ambiente laboral, já que as habilidades interpessoais que impulsionarão os profissionais a atingir a máxima performance, fazendo, assim, diferença na sua atuação.

Por fim, com relação à capacitação após a contratação dos profissionais/ estagiários, todos os entrevistados disseram que eles mesmos realizam a capacitação dos contratados. Resende e Neiva (2021) colocam que a capacitação de profissionais traz vantagens para a empresa, já que isto pode trazer melhorias nos padrões profissionais e no serviço prestado, fortalecimento de autoconfiança, o trabalho em equipe, apoiando para ocorrência de uma mudança organizacional positiva.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo de pesquisa revelou que o ingresso na seara empreendedora e gerencial, por parte dos profissionais em tela, deu-se pelo engajamento em oportunidades de negócio surgidas no decorrer de suas jornadas laborais. Nota-se, portanto, que a oferta de empreendimentos *fitness* no contexto analisado ocorre com algum traço de casualidade e com níveis residuais de planejamento. Dessa maneira, traz consigo a atuação intuitiva de gestores, que se lançam no mercado *fitness* e que, ao longo do tempo, reconhecem carências de ordem administrativa e financeira, buscando saná-las ao mesmo passo que a oferta dos serviços prestados.

Nessa esteira, fica em xeque o imaginário social do empreendedor de sucesso, que atua

delegando funções e auferindo os lucros obtidos pelo seu negócio. Ao contrário, a realidade imposta pela pesquisa demonstra um cotidiano de trabalho marcado pela sobreposição de funções e a sobrecarga de trabalho, quase sempre presentes em nome da competitividade no mercado. Por esse prisma, são perceptíveis os riscos à sustentabilidade do empreendimento, mas, principalmente, ao reconhecimento profissional, à saúde física, à saúde mental e à vida pessoal dos gestores.

Entretanto, é imperativo ressaltar que os sujeitos da pesquisa reconhecem o cenário apresentado e valem-se de diferentes estratégias para superarem os desafios compulsórios ao ambiente corporativo/ empresarial. Por isso, os limites observados na formação inicial bem como as questões relativas à gestão dos serviços, das pessoas e dos recursos parecem não desmobilizar o bônus de uma atuação profissional autônoma, demarcada pela possibilidade de acesso ao lucro gerado pelo negócio.

Por fim, recomenda-se que outros estudos sejam conduzidos a fim de compreender como gestores de outras localidades e regiões lidam com a organização de suas empresas, diante de um mercado crescente e que está cada vez mais competitivo.

## REFERÊNCIAS

- ACAD. Associação Brasileira de Academias. IHRSA publica dados do mercado mundial do *fitness*. **Revista ACAD Brasil**, v. 20, n. 82, p. 10-20, 2018.
- ALMEIDA, V. R. A área de Gestão do Esporte na formação da Educação Física nos cursos de graduação da cidade de Santos. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 2, n. 2, 2017.
- ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, v. 9, n. 9, p. 54-71, 2014.

- BARTHOLOMEU NETO, J. *et al.* Motivos do abandono de academias de ginástica por universitários com sobrepeso ou obesidade. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 21, n. 3, p. 96-104, 2013.
- BASTOS, F. C.; FAGNANI, E. K.; MAZZEI, L. C. Perfil de gestores de redes de academias de *fitness*. **Revista Mineira de Educação Física**, v. 19, n. 1, p. 64-74, 2011.
- BROCH, C. *et al.* Satisfação e insatisfação no trabalho de profissionais em Educação Física que atuam em academias de ginástica. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 43, 2021.
- CAPUTO, E. L. *et al.* Perfil dos proprietários das academias de ginástica de Pelotas-RS: um estudo censitário. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 28, n. 1, p. 24-32, 2020.
- CÁRDENAS, A. R.; AMBONI, N.; DIAS, J. S. Análise da sazonalidade em uma academia de ginástica de Florianópolis, Santa Catarina. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, 2014.
- CÁRDENAS, A. R.; FEUERSCHÜTTE, S. G. A formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em Educação Física: um olhar qualitativo sobre currículos, disciplinas e ementas. **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 17, n. 4, 2014.
- CAREGNATO, R. C. A; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Revista Texto e Contexto**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- GOUGH, C. **Market share of global health and fitness club industry 2021-2030**. 2022. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/605188/us-fitness-health-club-market-share-by-company/>. Acesso em: 23 jan. 2024.
- GOUGH, C. **Total number of health and fitness clubs worldwide 2009 to 2019**. 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/275056/total-number-of-health-clubs-worldwide/#statisticContainer>. Acesso em: 23 jan. 2024.
- CRISTANI, S. A.; FUMAGALLI, L. A. W. Como Reter Talentos nas Organizações. **Revista Gestão & Conhecimento**, v. 10, p. 1-17, 2017.
- ESGUERRA, G. A. Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. **Estudios Gerenciales**, v. 38, n. 162, p. 109-119, 2022.
- FERREIRA, L. F. F. *et al.* Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.
- FIDELIS, J.; ZILLE, L.; REZENDE, F. de. Estresse e trabalho: O drama dos gestores de pessoas nas organizações contemporâneas. **Revista De Carreiras E Pessoas**, v. 10, n. 3, 2020.
- FREITAG, R. M. K. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? **Revista de Estudos da Linguagem**, v. 26, n. 2, p. 667-686, 2018.
- FREITAS, A.; LACERDA, T. S. *Fitness centers: what are the most important attributes in this sector?* **International Journal for Quality Research**, v. 13, n. 1, p. 177-192, 2019.
- GARAY, L. C.; SPERANDEI, S.; PALMA, A. O impacto das características individuais na permanência em programas de atividades físicas numa academia de ginástica. **Motricidade**, v. 10, n. 3, p. 3-11, 2014.
- HAMOUCHE, S.; MARCHAND, A. Linking work, occupational identity and burnout: The case of managers. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 14, n. 1, p. 12-31, 2021.

- LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, n. 42, 2013.
- LIMA, J. L. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma academia de ginástica em Vila Velha, Espírito Santo-BR. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 1, n. 2, p. 97-110, 2011.
- LIMA, J. *et al.* Estratégias e Tendências Gerenciais na Gestão de Academias: O Perfil dos Coordenadores e das Academias em Videira. **Revista de Gestão do Esporte, do Lazer e do Turismo**, v. 7, n. 1, 2018.
- MEDEIROS, M. Pesquisas de abordagem qualitativa. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 14, n. 2, p. 224-229, 2012.
- MELHADO, J. P.; PLASTER, J.; YOONG, P. S. **Empreendedores Brasileiros**: perfis e percepções. Endeavor Brasil, 2013. Disponível em: [https://mail.cref14.org.br/documentos\\_download/empreendedores.pdf](https://mail.cref14.org.br/documentos_download/empreendedores.pdf). Acesso em: 9 maio 2022.
- MELLO, J. A. C.; SILVA, S. S. P. S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz**, v. 19, n. 1, p. 74-83, 2013.
- MILEO, T. R.; KOGUT, M. C. A importância da formação continuada do professor de educação física e a influência na prática pedagógica. *In*: IX CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO- EDUCERE, 9., 2009, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: PUCPR, 2009. p. 4943-4952.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 27 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MORETTO, M. R. G.; PADILHA, V. Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 23, n. 2, p. 157-174, 2020.
- ONozATO, E. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**: 2019. Curitiba: IBQP, 2020.
- PEREIRA FILHO, E. *et al.* Motivações para a rotatividade de usuários em academias de ginástica. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 3, p. 32-52, 2020.
- QUINAUD, R. T.; FARIAS, G. O.; NASCIMENTO, J. V. Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: a (in) formação dos cursos de bacharelado em Educação Física do Brasil. **Movimento**, v. 24, n. 4, p. 1111-24, 2019.
- RAIOL, R. A. Análise das Estratégias Utilizadas Pelos Gestores de Academias de Ginástica Visando Captação, Retenção e Recuperação de Clientes. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 10, n. 1, p. 1-9, 2020.
- RAMOS, J. F.; SANTOS, T. R. G. A importância da consultoria nas empresas. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 9, n. 207, p. 1-15, 2021.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M.; Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. *In*: BEUREM, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.
- RESENDE, S.; NEIVA, E. Associações entre Práticas de Gestão de Pessoas e Comportamento de Apoio à Mudança Organizacional: Um Estudo Longitudinal. **Revista Psicologia**, v. 21, n. 4, 2021.
- ROCHA, R. P. F. **Práticas de recuperação de clientes**: Winback strategies. 2018. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Porto, Porto, 2018.
- RODRIGUES, G.; MARTINS, T. S. Capacidade de vendas e desempenho: papel da orientação para o mercado, capacidades pessoais e gerenciais. **Revista De Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, 2020.

- SANTOS, J. A.; TOFOLI, E. T.; SILVA, I. C. A importância do planejamento financeiro para o sucesso das micros e pequenas empresas. **Colloquium Socialis**, v. 2, n. Especial 2, p. 782-789, 2018.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório de Inteligência Fitness** - Fidelizando clientes. 2018. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Sebrae\\_Fitness\\_Nov2018\\_GEST%C3%83O%20DE%20CONFLITOS.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Sebrae_Fitness_Nov2018_GEST%C3%83O%20DE%20CONFLITOS.pdf). Acesso em: 6 jun. 2022.
- SILVA, L. C. *et al.* Fatores Condicionantes à Mortalidade De MPE's – Micro E Pequenas Empresas No Brasil. ID on Line. **Revista De Psicologia**, v. 17, n. 65, p. 141-149, 2023.
- SILVA, S. P.; MEDEIROS, S. A influência do vínculo familiar na gestão empresarial: as relações familiares interferem na gestão?. **Revista Valore**, v. 4, p. 553-71, 2020.
- TAVARES JUNIOR, A. C.; PLANCHE, T. C. Motivos de desistência da prática de exercícios físicos em academia: estudo de caso com mulheres de Pirassununga-SP. **Saúde em Revista**, v. 16, n. 43, p. 63-70, 2016.
- TRAVASSOS, V. D. C. **A importância das Soft Skills nas competências profissionais**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2019.
- VASCONCELOS, R. B. B. de.; SANTOS, J. F. dos.; ANDRADE, J. A. de. Innovation in Micro and Small Enterprises: Resources and Capabilities. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. e190106, 2021.
- VIEIRA, A. G.; OLIVEIRA, V. C.; OLIVEIRA, A. C. Empreendedorismo: requisitos e habilidades empreendedoras e administrativas para a eficácia na organização. **Revista Científica de Negócios: Artigos, Resumos e Resenhas**, v. 1, n. 1, p. 108-124, 2019.
- VIEITES, A. L. P. Recrutamento e seleção: mapeamento das competências atitudinais e comportamentais demandadas dos jovens executivos em cenário de crise econômica. *In*: SANTOS, E. A. P.; CRUZ, M. T. S. (org.). **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books, 2019. p. 26-34.
- ZANATTO, T.; GILIOLI, R. M. Os desafios da gestão em uma empresa familiar. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 8, n. 8, p. 293-306, 2019.

## ARTIGOS

### OS RISCOS SOCIAIS QUE O TELETRABALHO PRODUZ: CONTRIBUIÇÕES PARA UM DEBATE CRÍTICO SOB UM CENÁRIO NEOLIBERAL

### THE SOCIAL RISKS THAT TELEWORKING PRODUCE: CONTRIBUTIONS TO A CRITICAL DEBATE UNDER A NEOLIBERAL SCENARIO

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo explorar e aprofundar a análise que envolve a utilização do teletrabalho como instrumento presente nas relações laborais, com elevada ênfase desde a emergência da Covid-19. Tomando a formação do corpo teórico como marco, com a apresentação de estudos desenvolvidos por outros pesquisadores, caminha-se na direção da constatação de que há evidentes riscos sociais para o trabalhador que, impelido compulsoriamente a aderir a tal formato, se vê diante de um panorama desfavorável, com clara desconfiguração nos seus direitos sociais, mesmo aqueles naturalmente previstos na Constituição Federal de 1988 (CF/88). Como resultado, propugna-se aqui que, não obstante o teletrabalho se constituir uma alternativa atual e moderna, a sua adoção representa, em muitas situações, a institucionalização do desmonte social, cuja repercussão imediata é a ausência de cobertura social para os trabalhadores, fragilizando a cidadania e a própria democracia, enquanto vetor de consubstanciamento das conquistas sociais.

**Palavras-chave:** teletrabalho; riscos sociais; neoliberalismo; cidadania; direitos sociais.

## ABSTRACT

This study aims to explore and deepen the analysis that involves the use of telecommuting as an instrument present in labor relations, with high emphasis during the COVID-19 emergency. Taking the formation of the theoretical body as a milestone, with the presentation of studies developed by other researchers, we move towards the realization that there are evident social risks for the worker who, compulsorily compelled to adhere to such a format, is faced with a unfavorable scenario, with a clear misconfiguration of their social rights, even those naturally provided for in the Federal Constitution

**Jairo de Carvalho Guimarães**  
jairoguimaraes62@yahoo.  
com.br

*Doutor em Educação (UFRJ).  
Mestre em Controladoria e  
Administração (UFC). Professor  
da Universidade Federal do  
Piauí. Floriano - PI - BR.*

of 1988 (CF/88). As a result, it is argued here that, despite telecommuting being a current and modern alternative, its adoption represents, in many situations, the institutionalization of social dismantling, whose immediate repercussions are the lack of social coverage for workers, weakening citizenship and democracy itself, as a vector of consubstantiation of social conquests.

**Keywords:** telecommuting; social risks; neoliberalism; citizenship; social rights.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização tem provocado, ao longo de sua história, o posicionamento explícito de duas correntes do pensamento que a entendem por meio de um ponto de vista por vezes enviesado, embora sem um contraste que possa denominá-las de perspectivas inconciliáveis. Na fixação de uma posição, mesmo de espectro conceitual, convém trazer a sua convicção, desde que a outra abordagem seja contemplada no embate. É a ideia do outro que aqui se estimula.

Então, uma corrente – apoiada nos pressupostos neoliberais – propugna que a globalização é um marco irreversível e constitui uma força motriz capaz de viabilizar o intercâmbio entre as nações, facilitando a circulação de mercadorias, pessoas e moedas, de tal sorte que a unificação de uma só posição econômica seria capaz de desmitificá-la, por contribuir para um novo limiar nas relações internacionais estabelecidas. É uma defesa que percorre a trilha capitalista, considerando-se como a linhagem inexpugnável da modernidade.

Uma outra corrente, de abordagem mais socialista, defende que a globalização é um mal em si, como sentido finalístico, porque não assimila e nem tem pretensões de absorver quaisquer indicadores de repercussão e alcance social, os quais poderiam, na visão ora submetida, colocar em risco o fluxo natural dos negócios.

Neste nível, interfere-se diretamente no formato que o capitalismo, natural e

habilmente, foi capaz de esculpir, sempre precisando dos pobres como combustível para a sua locomoção, mas, do mesmo modo, descartando-os, como objetos dispensáveis porque frágeis, indolentes e com nenhum perfil empreendedor. É como se houvesse dois estratos no nível de pobreza: o que interessa ao capital – trabalhadores em geral com baixa qualificação, mas com indispensável potencial de consumo – e o que pode ser descartado – arranjos sociais que dependem da atuação do Estado como ente provedor e que, portanto, constituem um peso morto – no jargão dos “especialistas” em concepções sociológicas – na sociedade, implicando em gastos sociais elevados, face ao caráter indolente e desintegrador que estas pessoas representam.

Esta questão social, apoiada na carência de oportunidades para os trabalhadores, foi potencializada com o advento da Covid-19, a qual imprimiu um duro golpe à classe trabalhadora, cujo cenário se mostrou, conforme Mendes e Guimarães (2022, p. 278),

[...] favorável à precarização do trabalho, contribuiu para o crescimento exponencial do trabalho informal e precário, agravado pelo fenômeno da uberização do trabalho e do advento da nova era digital com a indústria 4.0, com a expansão de novas modalidades laborativas intermediadas por aplicativos como Uber, Cabify, 99 Pop, iFood, Rappi, Loggi, dentre outros.

Portanto, agudizando ainda mais o cenário socioeconômico brasileiro, a descoberta da Covid-19, com os seus inúmeros desdobramentos (Platto *et al.*, 2021) – políticos, econômicos, culturais, sociais, antropológicos etc. –, fez avançar as complexificações que envolvem as relações de trabalho, com elevado destaque para a atuação dos empregados, no desempenho de suas atividades laborais, por meio do sistema remoto – teletrabalho – amplificando as distorções que os postulados legais possibilitam. De fato, a chegada da

pandemia, com toda sua força e velocidade, desvendou a suposta estabilidade que havia nas relações laborais e provou que a incompletude do sistema regulamentador das práticas trabalhistas estimulou o surgimento de novos mecanismos e modelos no que remete aos fatores do vínculo empregatício: a subordinação, a pessoalidade, o caráter de continuidade, a imparcialidade, o horário de trabalho e o salário. O fato é que, conforme esclarecem Brito e Bastos (2023, p. 468), “Em um ambiente instável e incerto, como o de uma pandemia, as questões de segurança pessoal, conforto e controle do ambiente físico foram resultados importantes obtidos com o teletrabalho domiciliar”.

Caminhando nessa perspectiva, a globalização como pano de fundo histórico, o capitalismo como fio condutor das pontas – capital e trabalho –, o mercado como amálgama entre empresas, empregados e Estado e a Covid-19 como elemento emergente nesta teia teórico-instrumental promoveram uma modificação substancial nas relações entre patrões e empregados, expressando a desproteção social que essa “nova” forma de desenvolver as tarefas impostas pela empresa a qual consignou. Esse novo modelo de entregar o produto prometido em cada papel desempenhado pelo colaborador restou descaracterizado em sua concepção concreta e passou a ser ocupado por um tipo de relação pautada no desenho remoto. A subordinação estava, assim, orientada não mais pela presença física, mas pela vigilância a distância. Essa conexão laboral piorou as condições de trabalho, ampliou os riscos sociais, eliminou as possibilidades de ascensão profissional e aprofundou as fissuras sociais de trabalhadores no que concerne aos direitos legais. Este estudo se propõe, portanto, a contribuir com um olhar mais crítico e novos debates que permitam estender a compreensão sobre esta nova relação trabalhista, ainda sob os resquícios da Covid-19, cujas sequelas materiais – acrescidas dos abalos psicológicos, emocionais e interpessoais – demandarão algum tempo para que as pessoas as suplantem em sua derradeira condição.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

As quatro seções que compõem este capítulo foram construídas, apoiadas em análises críticas de especialistas do campo, a partir de estudos que foram desenvolvidos, conectando as repercussões do trabalho remoto, sob a atmosfera da pandemia da Covid-19. Uma abordagem sobre a globalização e a subversão dos direitos sociais foi trazida, neste contexto.

### 2.1 UMA BREVE REVISITA SOBRE A GLOBALIZAÇÃO E SEUS DESDOBRAMENTOS SOCIAIS

Discorrendo sobre as imbricações que há entre a globalização e as condições sociais de nações cujo modelo socioeconômico se situa em bases insuficientes, do ponto de vista do atendimento às demandas dos grupos em desvantagem, Carapinheiro (2011) afirma que a modernização social aumentou os riscos sociais, isto porque o risco contém uma configuração sociocultural, cujas implicações nele contidas tem viés político. Ou seja, os mecanismos e modismos da globalização impuseram “[...] novos quadros existenciais de incerteza e contingencialidade que atravessam os modos de vida e os estilos de vida de populações identificáveis nos planos nacional, supranacional e transnacional” (Carapinheiro, 2011, p. 199), de tal maneira que o capital teme que estas articulações coletivas possam colocar à prova o seu poderio no paulatino processo de acumulação, porque as resistências sociais buscarão provimento às necessidades prementes. Além disso, na medida em que os grupos em desvantagem se mobilizarem, a agenda política precisará repensar uma forma de deter tais avanços, porque configuram riscos iminentes ao sistema. Trata-se, certamente, de uma defesa do arcabouço capitalista. Mais: Carapinheiro (2011) afirma, tomando Beck (1992) como fonte de sua consideração e análise, que

[...] as sociedades de risco forjam-se a partir da precarização dos arranjos institucionais da existência humana, nomeadamente da crescente dependência das instituições públicas que os indivíduos experimentam perante a crescente fragilização das famílias e das redes de parentesco no fornecimento de apoio e solidariedade sociais e a partir da democratização dos impactos das situações de risco (Carapinheiro, 2011, p. 199).

Nestes termos, a globalização tem imposto regulações sistemáticas nas relações entre Estado, mercado e sociedade em geral, provocando fissuras sociais irreversíveis, indicando o Estado como protagonista e mediador inclinado e parcial, sinalizando uma imbrincada articulação que põe, em evidência, o lado fraco – sociedade – e o agente moldador dos regramentos econômicos, sociais, políticos e culturais da contemporaneidade – o mercado. Assim, novos tipos de relações pessoais e profissionais e de solidariedade são estabelecidos, contendo uma visão futurista, sem quaisquer vinculações com um passado consolidado e experiente que pavimentou a chegada, cujo hedonismo, individualismo (Lipovetsky, 2005) e busca incessante pelo enquadramento das incertezas levam os indivíduos a se apoiarem em estratégias míticas, voláteis e autofágicas, sem quaisquer seguranças, estimulando um estado de mal-estar coletivo (Bauman, 1998).

Neste imbróglcio em que o tempo se transforma “[...] em um bem escasso a ser administrado de forma eficiente [...]”, como pontua Rosa (2019, p. 322), as necessidades individuais se tornam prevalentes sobre os interesses coletivos, desconfigurando as possibilidades de arranjos societários capazes de mobilizar estruturas que visem ao fortalecimento dos enfrentamentos para pressionar a formação de um patamar mais equilibrado entre as forças vivas do contexto sociopolítico. Como pauta Bauman (1998), as incertezas impedem que a identidade individual seja construída e,

neste aspecto, qualquer construção coletiva perpassa pela estabilidade na vida do indivíduo a qual, na modernidade líquida, aparenta estar essencialmente subordinada às influências de grupos dominadores. Ou seja, a liberdade individual sofre ataques constantes de arranjos mais estruturados, acelerando o processo de esvaziamento da autoestima, da motivação e da autonomia – elementos fundados no autoconceito, conforme afirmam Nascimento e Araújo (2021), – criando uma heteronomia cuja tendência é empobrecer o ser humano em sua íntima relação com a subjetividade, cuja característica não está relacionada apenas ao mundo social do sujeito, mas, sobretudo, ao ambiente laboral, o qual também pauta as trilhas destas relações ontológicas, à luz da percepção de Lukács (2018). As liberdades individuais, portanto, perdem terreno para a cuidadosa manipulação do movimento neoliberal, o qual decompõe os elos da proteção social em uma velocidade assustadora.

## 2.2 A ESCASSEZ DA LIBERDADE EM PERÍODOS DE COVID-19 E AS FRAGILIDADES LABORAIS

A escassez que se traz para a discussão aqui não é aquela que Bauman (1998) tão bem diluiu em raciocínio e em teses em sua obra. Para além da percepção de que liberdade escassa tem a ver com o mal-estar da civilização, porque a liberdade estendida conduz o sujeito a um estágio de insegurança que pode, como reflexo, produzir mal-estar coletivo, atingindo aqueles que não têm a prerrogativa de selecionar o prazer como o seu guia, o que se debate aqui é a liberdade de ação na condução de estruturas laborais. Dito de outra forma: a imposição do empresário por intermédio de mecanismo rígido de desempenho de atividades vinculadas à atividade funcional pode fornecer as pistas necessárias para justificar a limitação do poder de atuação, isto é, uma liberdade vigiada. Mesmo antes da pandemia, como comprova o estudo de Nascimento e Araújo (2021), a precarização já era caracterizada pelas relações

frágeis que formatam a “parceria” entre empresas e empregados. Com a emergência da COVID-19, o distanciamento ascendeu a um novo patamar nos arranjos sociais, mesmo que orientados por condutores laborais. Nas vozes de Cantó-Milà *et al.* (2021),

Las proximidades y distancias pueden hacer referencia a diferencias de poder y jerarquía, pero también a una mera familiaridad o extrañeza que, aunque estén intrínsecamente interconectadas con ejes de jerarquía y poder, también es posible separarlas analíticamente. Una sociedad es entonces una constelación de relaciones en constante transformación, que trazan diversas proximidades y distancias (Cantó-Milà *et al.*, 2021, p. 76).

Estes novos vínculos, fruto da troca da liberdade pela segurança, remete à máxima que Rosa (2019) insere na discussão do tempo como meio de aceleração dos movimentos políticos, culturais e sociais da modernidade, determinando novas tendências nas relações entre os indivíduos e fragilizando a construção de uma sociedade mais justa e solidária. Assim, Rosa (2019, p. 323) adverte que “É o próprio tempo que, agora, o empresário capitalista compra de seus trabalhadores, não mais o produto de seu trabalho” e, neste particular, percebe-se claramente a orientação que o tempo concebe às mediações na relação capital-trabalho, especialmente sob o cenário da COVID-19, em que, para além das perdas de vagas e de ocupação, a submissão direta se esboçou com muita evidência sob o paradigma do teletrabalho.

O fato é que, nestes tempos de COVID-19, as conexões entre capital e trabalho expuseram um novo patamar nas condições laborais e legais, na medida em que a imposição patronal se fez mais evidente e tornou a relação trabalhista um mero dispositivo definidor de regramentos e submissões. Conforme alerta Bernardino (2022, p. 306), antes mesmo da emergência da

pandemia, a constatação de uma exploração do trabalho e da forte precarização nestas relações “[...] já se presenciava a corrosão, o desmoronamento e a eliminação dos direitos sociais do trabalho”. Esta suposta liberdade beira à informalidade, cujo escopo se define na ausência de proteção social, via Seguridade Social, nos termos da análise de Yamin, Guedes e Cordeiro (2021). Forja-se, assim, um cenário de desmonte e de desconfiguração dos direitos sociais conquistados.

### 2.3 O TELETRABALHO E AS NOVAS CONFIGURAÇÕES LABORAIS

As metamorfoses que as relações trabalhistas têm explorado indicam que um novo marco no tratamento entre patrões e empregados começa a se estabelecer, notadamente envolvendo o período adstrito à pandemia. Mas esta nova configuração no mundo do trabalho transcorre há algum tempo (Ramos Filho; Mendonça, 2022), cujo modelo relacional implica perdas significativas para a classe trabalhadora. Um novo paradigma é definido e, no âmbito do teletrabalho, as indiferenças que moldam uma nova onda de negociações e acordos acabam por dismantelar a segurança e a estabilidade do trabalhador. Sob este novo signo, avança o poderio implacável do capital, imprimindo subserviências laborais capazes de tornar o trabalhador um escravo digital ou mesmo um colaborador milimetricamente ajustado a desenvolver as suas prerrogativas funcionais a partir dos fenômenos e dos modismos de ocasião, como a *uberização* (Cannas, 2021) e a *walmartização*, nas palavras de Trindade (2021). Conforme destaca Fraser, “Enquanto sociedades não capitalistas mercantilizam bens de luxo e alguns bens ordinários, apenas o capitalismo buscou mercantilizar *todos os principais insumos da produção*, incluindo a força de trabalho humana, porém não apenas ela” (itálicos originais) (Fraser, 2020, p. 39). Nas palavras de Mendes e Guimarães (2022, p. 278):

[...] a pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) exacerbou ainda mais os quadros de precarização do trabalho, ao passo que a pandemia tem servido de mediação para ampliação da precarização, com o aumento da realização de atividades em formas precárias com as atividades de *home office* e o trabalho de motoristas e entregadores por aplicativo.

Em estudo de cunho sociológico relacional, tendo a Espanha como *locus* de análise do fenômeno, Cantó-Milà *et al.* (2021) exploram o distanciamento social ocorrido no curso da Covid-19 a partir de uma perspectiva, envolvendo os desdobramentos da quebra do paradigma natural das relações havidas até a emergência da pandemia. Convém pontuar que os autores trazem como destaque que “Proximidad y distancia son absolutamente necesarias en nuestra relación con la espacialidad y la temporalidad, así como en la constitución de lo social en relación con el espacio y el tiempo” (Cantó-Milà *et al.*, 2021, p. 76). Posto isso, percebe-se que, mesmo na constância das imbricações profissionais – como no contrato de trabalho – as relações sociais se constituem como amálgama para postular o estabelecimento de uma base sustentável. Este novo panorama laboral que adveio a reboque da Covid-19 não atenua as relações conflituosas que demarcam os problemas envolvendo o binômio capital-trabalho, isto porque a globalização agudizou as complexidades, fazendo que as possibilidades de mitigação das perdas e um suposto reposicionamento no que concerne aos direitos sociais se mostrasse distante. Neste aspecto, Trindade (2021) afirma que:

[...] ao passo que se desenvolve o modo de produção orquestrado pelo capital, o processo de degradação do trabalhador avança, expresso na elevada quantidade de acidentes de trabalho, de enfermidades que comprometem a saúde física e mental desses sujeitos e, inclusive, nos casos de

suicídios registrados em decorrência das atividades laborais desenvolvidas (Trindade, 2021, p. 592-593).

Neste ponto, Bernardino (2022, p. 307) eleva o tom ao afirmar que o trabalho vivo, o presencial propriamente dito, está sendo suprimido pelas metamorfoses do mundo do trabalho, no qual as novas interlocuções trabalhistas se “[...] expressam por meio da flexibilização, da desregulamentação, da terceirização, da informalidade e do trabalho intermitente”. Aparentemente, o teletrabalho estaria isento de tais influências, mas a constatação vai no caminho inverso, ao apontar que esta modalidade, não obstante o seu enfático crescimento ter ocorrido no período pandêmico, tem produzido inúmeras adversidades para os trabalhadores (Durães; Bridi; Dutra, 2021; Silva, 2021; Giacomello *et al.*, 2022), especialmente em relação à saúde mental, colocando-os na submissão imperialista do capital. Há, de fato, a institucionalização da precariedade nas relações laborais, tornando permeáveis as determinações advindas da classe patronal, sem quaisquer possibilidades de contraponto mínimo que permita uma revisão no contrato social deste novo momento, caracterizado como um debate de instância unilateral.

Em estudo que versa sobre as desigualdades em tempo de Covid-19, Andia e Chorev (2021) conferem que até mesmo as relações trabalhistas, para além das categorias de idosos e de pobres, sofreram forte interferência dos reflexos relacionados à doença, apontando vulnerabilidades e iniquidades nas relações estabelecidas, ampliando a desproteção social, especialmente de grupos mais fragilizados, política e associativamente falando. Por meio de um estudo, Bezerra e Medeiros (2022) reafirmam que a pandemia aprofundou a desproteção social dos trabalhadores que tiveram que se submeter ao teletrabalho, convertendo-os em meras mercadorias de fácil reposição. A análise até aqui, impõe, inexoravelmente, para uma abordagem crítica

sobre quanto o imaginário democrático é atingido pelas deformações engendradas por meio de estratégias laborais da atualidade.

## 2.4 NA DEMOCRACIA MODERNA, A CIDADANIA PERDE VIGOR?

Desenvolver uma análise acerca das imbricações que envolvem a cidadania, desde a sua concepção histórica – de origem grega – até a modernidade, é o desafio que esta seção se propõe, tendo como pano de fundo a ideia de que o trabalho – ou teletrabalho, especialmente – sob um regime vigente que oprime e empareda o trabalhador, torna-se importante para demarcar o território dos direitos sociais que envolvem tal concepção. Adicionalmente, nesta perspectiva de desvelar os elos que demarcam o exercício da cidadania sob o domínio do capital e sob a aura da democracia moderna, convencionou-se, aqui, a necessidade de compreender a dinâmica desta estrutura que forja o construto cidadania em sua caracterização substantiva, e se busca, como meio de ampliar o debate sobre o tema, promover uma abordagem crítica que seja capaz de trazer, para o olho do furacão, os prejuízos e os eventuais ganhos que o cidadão, trabalhador, pode esperar. Neste sentido, um dos pontos centrais que se tornam recorrentes no debate acerca dos desdobramentos da democracia clássica, enquanto sistema-meio para se obter um fim que seja tangível ao bem-estar da coletividade, tende a trilhar um percurso antagônico, uma vez que concebe, em essência, conforme pontua Schumpeter (2008), o sufrágio universal como o instrumento hábil para dismantlar arranjos políticos que estejam em desacordo com os interesses dos grupos sociais, notadamente os mais fragilizados, como os trabalhadores subordinados ao corrente fenômeno da uberização (Mendes; Guimarães, 2022).

É imperioso contextualizar a cidadania, neste enredo que discute os riscos sociais provocados pelo teletrabalho, uma vez que se propugna, aqui, a ideia de que a mercadorização das relações laborais por meio de um contrato

social espúrio, acoplado à precarização do trabalho realizado a partir de fundamentos frágeis, invariavelmente põe em evidência – e risco – o próprio conceito de cidadania. Em uma análise vinculante, sob a aura liberal, o conceito de cidadania “[...] passa a ser associado à ideia de liberdade *contra o poder*, mais do que de liberdade de *participação no poder* [grifos no original] (Di Giovanni; Nogueira, 2018, p. 137). Sob um ponto de vista divergente, Hayek (2023) aponta que é a existência de um Estado mínimo o que de fato garante a concorrência, a disputa entre os mais qualificados, a sobrevivência dos mais fortes e, portanto, o aniquilamento dos apáticos e dos fragilizados. Na sua concepção, mercados abertos, desregulamentação e Estado mínimo compõem este novo cenário no qual subsiste o capitalismo, prevalecendo a força dos mais resistentes, então, cuja denominação justificadora é neoliberalismo.

Percorrendo linhagem teórica convergente, Wood (2003, p. 183) afirma que “a desvalorização da cidadania decorrente das relações sociais capitalistas é atributo essencial da democracia moderna”, reforçando a ideia de que a conciliação entre as intenções e os maniqueísmos cartesianos orientados pelo sistema capitalista torna-se incompatível com os genuínos interesses dos grupos em desvantagem. Neste aspecto, a cidadania reveste –se de mera condição formal, subsistindo apenas em assentamentos constitucionais, sem, contudo, prevalecer na prática diária de um ambiente supostamente condizente com o Estado Democrático de Direito. Ora, como conceber que o teletrabalho é um movimento sem volta na atualidade, conforme aponta o estudo de Ferreira *et al.* (2022), sem compreender que, neste bojo, a fragilização do precarizado – trabalhador – se robustece e, portanto, aprofunda o desmonte dos direitos sociais envolvidos? De que cidadania estamos falando, então? Discutindo as relações entre as associações civis e as políticas, Tocqueville (2019) aborda importante questão ao relatar que em nações cuja associação política é limitada, naturalmente a associação civil resta

prejudicada. Adicionalmente, Tocqueville (2019, p. 611) afirma que “Os cidadãos, individualmente frágeis, não fazem de antemão uma ideia [*sic*] clara da força que podem adquirir ao se unir”. Por outro lado, Castells (2018, p. 18) afirma que

[...] a lógica irrestrita do mercado acentua as diferenças entre capacidades segundo o que é útil ou não às redes globais de capital, de produção e de consumo, de tal modo que, além de desigualdade, há polarização; ou seja, os ricos estão cada vez mais ricos, sobretudo no vértice da pirâmide, e os pobres cada vez mais pobres.

Por outro lado, na visão de Schumpeter (2008), a democracia clássica – intitulada por ele de método – representa um arranjo institucional que permeará as ações com vistas a alcançar o bem comum. Em suas palavras, [...] the democratic method is that institutional arrangement for arriving at political decisions which realizes the common good by making the people itself decide issues through the election of individuals who are to assemble in order to carry out its will<sup>1</sup> (Schumpeter, 2008, p. 250). A cidadania moderna, pensada por Thomas Humphrey Marshall (1967), como a significação do indivíduo no tocante aos direitos imbricada em três dimensões – civis, políticos e sociais – parece não representar uma realidade pautada em convergência de medidas com vistas a equacionar os problemas sociais, entre eles, o que se reporta ao trabalho formal, isto porque, sob o domínio da globalização, a redução do Estado e do seu poder, conseqüentemente, impacta diretamente na efetivação da cidadania (Di Giovanni; Nogueira, 2018). O quadro 1 resume a evolução dos direitos, os quais consubstanciam a proposta do presente estudo.

Quadro 1 – Categorias dos direitos e concepção de liberdade

Direitos	Concepção de liberdade
Civis	Ao indivíduo está reservada uma esfera de liberdade <i>em relação ao</i> Estado.
Políticos	Os direitos aqui garantem uma liberdade <i>no</i> Estado.
Sociais	Representam a liberdade <i>por meio do</i> Estado.

Fonte: Di Giovanni e Nogueira (2018, p. 138 a partir de Bobbio 1992, [grifos no original]).

Em outra frente, que estabelece fios entre o capital e o trabalho, convém restaurar o conceito de Estado sob o cenário da modernidade, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Conceitos de Estado

Tipo de Estado	Características
Liberal	“[...] aquele mal necessário que deve garantir a liberdade civil dos indivíduos, sua cidadania passiva, não interferindo na sua vida privada”.
Democrático	“[...] aquele instrumento realizador da igualdade política entre os indivíduos, sua cidadania ativa, incentivando a participação de todos no jogo político”.
Bem-Estar Social	“[...] aquele responsável pela efetivação da igualdade social entre os indivíduos, sua jus-cidadania, administrando e distribuindo os recursos materiais de maneira a abreviar as distâncias econômicas entre os mesmos”.

Fonte: (Mondaini, 2021, p. 132).

1 [...] o método democrático é aquele arranjo institucional para chegar a decisões políticas, o qual realiza o bem comum, fazendo com que o próprio povo decida questões por meio da eleição de indivíduos, os quais devem se reunir para realizar a sua vontade [povo] (tradução livre).

Há, portanto, por meio da promoção do teletrabalho nas configurações atuais do capitalismo, o enfraquecimento da cidadania na posição de elemento-fim da democracia enquanto sistema regulador e promotor da justiça social. Sob uma perspectiva contemporânea, a “[...] nova moralidade do capitalismo [é]: o lucro e o individualismo”, conforme registra Mondaini (2021, p. 123), em um inegável confronto entre a solidariedade e a materialidade a qualquer custo. Neste aspecto, Di Giovanni e Nogueira (2018, p. 137) são categóricos ao consignar que “[...] a fruição do mundo privado faz que o cidadão seja aquele que pode, por meio do voto, delegar a gestão pública aos seus representantes”, em uma nítida alusão à condição de que, para naturalmente fluir a democracia e, como reflexo, a cidadania, é necessário que a esfera privada seja respeitada.

Problematizando, como conferir a cidadania ao sujeito social quando o modelo do teletrabalho implica a elasticidade das metas, no reforço à motivação pessoal, nos desafios impostos aos trabalhadores e no contingenciamento dos direitos? (Losekann; Mourão, 2020). É, certamente, um nítido exemplo de desdobramento decorrente do neoliberalismo (Andrade, 2019) e, assim, o fortalecimento de categorias classistas no campo do trabalho é colapsado, fulminando o que seria uma alternativa a possibilitar a modernização das relações de trabalho, mas que resta mascarada pela oportunização, por parte das empresas, de triturar os direitos e compulsar uma estrutura desfavorável aos trabalhadores. Está-se, portanto, em um estágio de consubstanciamento das desigualdades e, sob este prisma, a cidadania e da democracia se diluem (Mattos; Ianoni; Mello-Cunha, 2022), potencializando o mercado como agente regulador da economia social. Como sugerem Durães, Bridi e Dutra (2021), será o teletrabalho uma armadilha içada pelo mercado institucionalizado? São necessários novos debates para descortinar se este entendimento é prevalente.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há dúvidas de que o capitalismo desumaniza a democracia e abstrai dela o subjetivismo formado pela justiça social, pela igualdade e pelo senso de urgência com respeito às políticas públicas voltadas para as categorias mais fragilizadas dos tempos modernos. O imaginário democrático, pensado por Brown (2019), está longe de emergir sob um cenário cristalino de reforço aos direitos conquistados, na permanente busca dos direitos sociais – saúde, educação, moradia, trabalho, transporte público, segurança pública – perdidos ou desconsiderados, mesmo expressamente preconizados na CF/88 (Brasil, 1988).

A emergência da Covid-19 introduziu mazelas ainda piores no que diz respeito à proteção social do trabalhador. O teletrabalho escraviza, torna o sujeito social um ser insociável porque lhe fora roubada a subjetividade e demarca um novo tempo – moderno – de desconstrução paulatina no mundo do trabalho, premiando a insegurança previdenciária. Assim, é inadiável a elaboração de políticas públicas que efetivamente promovam a imersão do trabalhador em um patamar que o coloque em situação menos desfavorável, promovendo ações que permitam inseri-lo no mundo do trabalho, a fim de que alcance a sua independência – econômica, política, educacional – sem precisar recorrer a estratégias que, não raro, coloca-o em posição de dominado, especialmente ante um sistema que, naturalmente, escraviza e submete o trabalhador às condições impostas pelo capital.

Como agenda para futuros estudos, sugere-se que pesquisas empíricas sejam desenvolvidas, especialmente em organizações – públicas e privadas – que deliberaram pela atividade remota como um meio eficaz e eficiente para a consecução da finalidade e da missão institucional, à custa da vulnerabilização e da debilitação da saúde dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ANDIA, Tatiana; CHOREV, Nitsan. Inequalities and Social Resilience in Times of COVID-19. **Revista de Estudios Sociales**, v. 78, p. 2-13, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7440/res78.2021.01>
- ANDRADE, Daniel. P. O que é o neoliberalismo? A renovação do debate nas ciências sociais. **Revista Sociedade e Estado**, v. 34, n. 1, p. 211-239, jan./abr. 2019. DOI: [10.1590/s0102-6992-201934010009](https://doi.org/10.1590/s0102-6992-201934010009)
- BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- BERNARDINO, Renata Venturim. A pandemia do coronavírus: um produto da dinâmica global do capitalismo que impacta sobre a classe trabalhadora. **O Social em Questão**, v. 25, n. 52, p. 305-310, jan./abr. 2022. DOI: [10.17771/PUCRio.OSQ.56407](https://doi.org/10.17771/PUCRio.OSQ.56407)
- BEZERRA, Angélica L. S.; MEDEIROS, Milena G. O teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19: desafios para o trabalho. **Argumentum**, Vitória, v. 14, n. 3, p. 67-80, set./dez. 2022. DOI: [http://10.47456/argumentum.v14i3.36941](https://doi.org/10.47456/argumentum.v14i3.36941)
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao). Acesso em: 15 set. 2023.
- BRITO, Claiton Pimentel; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. Relações que afetam a satisfação no teletrabalho domiciliar. **RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 22, n. 3, p. 466-489, set./dez., 2023. DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2023019>
- BROWN, Wendy **Nas ruínas do neoliberalismo: a ascensão da política antidemocrática no ocidente**. São Paulo: Editora Filosófica Politeia, 2019.
- CANNAS, Fábio. A uberização do trabalho frente à pandemia da COVID-19 no Brasil. **Revista Direitos, Trabalho e Política Social** v. 7, n. 13, p. 198-221, 2021.
- CANTÓ-MILÀ, Natàlia; BALLETBÓ, Isaac González; SANMARTÍ, Roger Martínez; PIÑAS, Mariona Moncunill; SEEBACH, Swen. Distanciamiento social y COVID-19. Distancias y proximidades desde una perspectiva relacional. **Revista de Estudios Sociales**, v. 78, p. 75-92, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7440/res78.2021.05>
- CARAPINHEIRO, Graça. A globalização do risco social. In: SANTOS, Boaventura Sousa. **A Globalização e as Ciências Sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- CASTELLS, Manuel. **Ruptura: a crise da democracia liberal**. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.
- DI GIOVANNI, Geraldo; NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Dicionário de políticas públicas**. 3. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2018.
- DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria Aparecida C.; DUTRA, Renata Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? **Revista Sociedade e Estado**, v. 36, n. 3, p. 945-966, set./dez. 2021. DOI: [10.1590/s0102-6992-202136030005](https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005)
- FERREIRA, André; PEREIRA, Amanda C. V.; FAUSTINO, Nathalieu P. F.; MENDONÇA, Raísa C. P.; OLIVEIRA, Ualison R. As perspectivas do home office pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. **RACE**, v. 20, n. 3, p. 407-428, set./dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.18593/race.27723>
- FRASER, Nancy. **Capitalismo em debate: uma conversa na teoria crítica**. São Paulo: Boitempo, 2020.
- GIACOMELLO, Liesge Beatriz Alves; GIONGO, Carmem Regina; RIBEIRO, Bruno Chapa-deiro; PEREZ, Karine Vanessa. Teletrabalho na pandemia de covid-19: impactos na saúde mental de trabalhadores. **Trabalho (En)Cena**, v. 7, e022029, p. 1-21, 2022. DOI: [10.20873/2526-1487e022029](https://doi.org/10.20873/2526-1487e022029).

- HAYEK, Friedrich A. von. **Direito, Legislação e Liberdade**: sobre regras e ordem. São Paulo: Faro Editorial, 2023.
- LIPOVETSKY, Gilles. **A era do vazio**: ensaios sobre o individualismo contemporâneo. Barueri, SP: Manole, 2005.
- LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o *home* vira *office*. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, p. 71-75, jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28iEdição E.53637>
- LUKÁCS, György. **Para uma ontologia do ser social I**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2018.
- MARSHALL, Thomas Humphrey. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.
- MATTOS, Fernando A. M.; IANONI, Marcus; MELLO-CUNHA, Paulo R. Neoliberalismo, ampliação das desigualdades e desconstrução da democracia. **Revista CS**, n. especial 1, p. 19-49, jul. 2022. DOI: <https://doi.org/10.18046/recs.iespecial.5211>
- MENDES, Karine Késsia de Sousa Félix; GUIMARÃES, Jairo de Carvalho. Precarização do trabalho e juventude: uma análise sobre a realidade laboral face à pandemia da COVID-19. **O Social em Questão**, v. 25, n. 53, p. 277-300, maio/ago. 2022. DOI: [10.17771/PUCRio.OSQ.58558](https://doi.org/10.17771/PUCRio.OSQ.58558)
- MONDAINI, Marco. O respeito aos direitos dos indivíduos. In: PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla Bassanezi. **História da Cidadania**. 6. ed. São Paulo: Contexto, 2021.
- NASCIMENTO, Tereza Cecília Costa; ARAÚJO, Marley Rosana Melo. Levantamento sistemático dos estudos desenvolvidos sobre precarização do trabalho no Brasil. **Revista Barbarói**, Santa Cruz do Sul, v. 60, p. 259-285, jul./dez. 2021. DOI: [10.17058/barbaroi.v1i60.9235](https://doi.org/10.17058/barbaroi.v1i60.9235)
- OLIVEIRA, Émerson Dias. O empreendedorismo social como possibilidade de cidadania. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC** – Santa Maria, RS, v. 4, n. 7, p. 35-44, jan./jun. 2017. DOI: [10.5902/2359043225047](https://doi.org/10.5902/2359043225047)
- PLATTO, Sara; WANG, Yanqing; ZHOU, Jinfeng; CARAFOLI, Ernesto. History of the COVID-19 pandemic: Origin, explosion, worldwide spreading. **Biochemical and Biophysical Research Communications**, n. 538, p. 14-23, 2021. DOI: [10.1016/j.bbrc.2020.10.087](https://doi.org/10.1016/j.bbrc.2020.10.087)
- RAMOS FILHO, Wilson; MENDONÇA, Ricardo N. A crise do trabalho no Brasil – uma breve análise dos efeitos da desregulamentação sobre o emprego e a renda dos trabalhadores. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 27, n. 1, p. 48-78, jan./abr. 2022. DOI: [10.25192/issn.1982-0496.rdfd.v27i12391](https://doi.org/10.25192/issn.1982-0496.rdfd.v27i12391)
- ROSA, Hartmut. **Aceleração**: A transformação das estruturas temporais na Modernidade. São Paulo: Editora Unesp, 2019.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalism, socialism and democracy**. New York, USA: Harper Perennial, 2008.
- SILVA, Guilherme Elias. Da tentativa de proteção à saúde física à vulnerabilidade em saúde mental: o teletrabalho em tempos de Covid-19. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, n. 1, p. 28-38, 2021.
- TOCQUEVILLE, Alexis. **Da democracia na América**. Campinas, SP: VIDE Editorial, 2019.
- TRINDADE, Hiago. Serviço Social e mundo do trabalho: tendências do debate. **Revista Libertas**, Juiz de Fora, v. 21, n. 2, p. 590-607, jul./dez. 2021. DOI: [10.34019/1980-8518.2021.v21.33426](https://doi.org/10.34019/1980-8518.2021.v21.33426)
- WOOD, Ellen M. **Democracia contra capitalismo**: a renovação do materialismo dialético. São Paulo: Boitempo Editorial 2003.
- YAMIN, Estêvão; GUEDES, Juliana C.; CORDEIRO, Luisa F. Reflexos da informalidade na (des)proteção social dos trabalhadores. **Revista Direitos, Trabalho e Política Social**, v. 7, n. 13, p. 222-240, 2021.

## ARTIGOS

### ANÁLISE DO CONTROLE DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO SOBRE ATOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ ENTRE OS ANOS DE 2019 E 2021

### AN ANALYSIS OF JUDICIAL REVIEW OF FEDERAL REGIONAL COURT OF THE FIFTH REGION OVER ACTS OF FEDERAL UNIVERSITY OF CEARÁ BETWEEN YEARS 2019 AND 2021

## RESUMO

Enquanto princípio constitucional, a autonomia universitária visa garantir a liberdade acadêmica em face das influências políticas, econômicas e religiosas. No entanto, é um conceito jurídico, impreciso e em constante evolução, o que pode deixar mais complexo o papel do Poder Judiciário de conferir efetividade a esse princípio. Este trabalho almeja identificar os parâmetros desse controle jurisdicional, utilizando a metodologia de análise de conteúdo de Bardin, tendo, como *corpus* da pesquisa, as ementas de acórdãos do Tribunal Regional Federal da 5ª Região sobre a autonomia universitária da Universidade Federal do Ceará, entre os anos de 2019 e 2021, visando verificar a ocorrência ou não de interferência institucional. Chegou-se à conclusão de que os parâmetros utilizados são sobretudo outros princípios constitucionais, especialmente o da legalidade (observado em 49% das ementas pesquisadas) e o da razoabilidade ou proporcionalidade (26%), resultando em larga margem de subjetividade. Em suma, observou-se pouca interferência na autonomia universitária.

**Palavras-chave:** autonomia universitária; poder discricionário; controle jurisdicional.

## ABSTRACT

As a constitutional principle, university autonomy aims to guarantee academic freedom against political, economic, and religious influences. However, it is an imprecise and constantly evolving legal concept that may make the decision of litigations difficult for the court. This paper aims to identify the parameters of this jurisdictional control, using the content analysis methodology

**Victor Gomes Maciel**  
**victorgmaciel@gmail.com**  
*Pós-graduando em Gestão Universitária pela Universidade Federal do Ceará. Graduação em Direito pela Universidade Federal do Ceará (2012). Atualmente é assistente em administração da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza - CE - BR.*

**Kílvia Souza Ferreira**  
**kilviasouza@ufc.br**  
*Doutora em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará (2013). Professora Adjunta da Universidade Federal do Ceará no Departamento de Administração - FEAAC. Fortaleza - CE - BR.*

proposed by Bardin, having as research corpus the decisions of the Federal Regional Court of the 5th Region on the university autonomy of the Federal University of Ceará between the years of 2019 and 2021, and verify the occurrence of institutional interference in university autonomy. It was concluded that the parameters used are mainly other constitutional principles, especially those of legality (49% of the analyzed documents) and reasonableness or proportionality (26%), which give a wide margin of subjectivity. The observed interference in university autonomy was relatively low.

**Keywords:** university autonomy; discretionary power; judicial review.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de autonomia universitária traz, em seu bojo, uma carga essencialmente política e filosófica, que tem a liberdade como seu principal valor. Desde a criação das primeiras organizações de mestres de escolas parisienses para escapar do controle da Santa Sé, no ano de 1170, a preocupação era de zelar por um espaço livre e saudável para a discussão acadêmica, fora da influência política estatal e da religião (Saviani, 2021, p. 2-3; Pizzol; Salerno, 2017, p. 6). Essa definição migraria, posteriormente, para a ciência jurídica devido ao seu significativo papel histórico para garantir a liberdade de cátedra (Ranieri, 1994, p. 13).

Contudo, a autonomia universitária, enquanto conceito jurídico, ainda é tratada com certa vagueza, o que dificulta a sua aplicabilidade. As discussões acadêmicas, doutrinárias e jurisprudenciais sobre a sua definição e alcance persistem, especialmente no caso do Brasil, uma democracia relativamente jovem e que só reconheceu a autonomia como princípio constitucional na sua Carta Magna mais recente.

Isso porque há certa contradição quando uma entidade soberana, a nação, concede autonomia a uma instituição para que esta possa, até mesmo, questioná-la. Para

Yudof (1987, p. 833), a ideia de autonomia universitária só pode prosperar em uma democracia madura, confiante nos próprios rumos, e que aceite o criticismo contra seus aspectos mais basilares.

Como bem pondera Ranieri (2005, p. 20), no Brasil:

[...] país de pouca e recente tradição acadêmica, é baixo o grau de entendimento da autonomia como condição inerente às atividades de ensino e pesquisa, especialmente porque a atuação autônoma das instituições sempre se dará em face do Estado, que lhes outorga a própria autonomia.

Apesar disso, a imprecisão do conceito não pode ser levantada como justificativa para a sua inefetividade no ordenamento jurídico, pois a autonomia universitária:

[...] se irradia por todo o sistema e tem uma dimensão fundamentadora, interpretativa, integrativa e diretiva para a aplicação do instituto, seja nos planos legislativo e executivo, de qualquer nível do sistema constitucional brasileiro, seja no tocante à sua aplicação em geral (Ferraz, 1999, p. 127).

Cuida-se de um valor a ser observado, até mesmo, em situações excepcionais e extremas. Foi o que ocorreu, recentemente, com a Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020, que regulamentou o estado de calamidade pública, no Brasil, durante a pandemia do coronavírus. Como se depreende do seu art. 3º, § 2º, a antecipação da colação de grau foi autorizada pelo governo central, ficando a critério das universidades a decisão. Estavam em jogo, de um lado, a necessidade premente de mais profissionais da saúde, atuando na linha de frente, nos hospitais, e, de outro, a necessidade de que o médico tivesse a qualificação apropriada para o exercício da profissão. Assim, a atribuição do poder decisório para as instituições de ensino superior decorreu da autonomia universitária.

O Poder Judiciário, exercendo seu papel de aplicador do Direito ao caso concreto, não pode se eximir de apreciar determinada questão, em razão do princípio da inafastabilidade de jurisdição, previsto no art. 5º, XXXV, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88). São ajuizadas causas com diversos objetivos sobre o tema, tais como antecipação de colação de grau, transferência por motivo de saúde e cancelamento de jubramento, entre outros, o que aciona o controle jurisdicional sobre os atos típicos da universidade.

Não é uma tarefa simples para os juízes. Em trabalho recente, Cirne e Paixão (2018) analisaram os discursos de decisões do Supremo Tribunal Federal (STF) sobre autonomia universitária desde a promulgação da CF/88 e concluíram que o tribunal evita se aprofundar sobre o conceito, sem avaliar, criticamente, a efetividade desse princípio, muitas vezes sob o argumento genérico de que a autonomia não significa soberania ou independência, limitando, drasticamente, seu alcance e dificultando sua consolidação no ordenamento jurídico.

No caso das instituições federais de ensino superior, entre as quais figura a Universidade Federal do Ceará (UFC), soma-se à problemática o regime jurídico administrativo, que consiste no conjunto de regras e princípios aplicáveis à Administração Pública, que lhe confere prerrogativas e deveres com a finalidade de defender o interesse da coletividade.

Nesse sentido, a proteção do chamado “mérito administrativo” (Fagundes, 1951, p. 2), que resguarda o gestor público contra a interferência do Poder Judiciário nos espaços discricionários definidos em lei, decorrentes do princípio da separação dos Poderes, impõe outra cautela para apreciação do caso concreto.

Este trabalho parte de três pressupostos. Inicialmente, no exercício do controle sobre atos universitários, o Poder Judiciário vale-se de outros princípios constitucionais, tais como da razoabilidade, para balizar os interesses envolvidos e, em função do caráter abstrato

desses tipos normativos, eventualmente invadem o campo da autonomia, com o risco de interferir nas finalidades precípua de educar, ensinar e pesquisar.

Em segundo lugar, a controvérsia se deve à falta de definição jurídica para a autonomia universitária e de um status preciso para suas normas internas (regimento e estatuto), vez que são percebidas como normas regulatórias apesar de derivarem, diretamente, de um princípio constitucional, tornando improvável a sua utilização como fonte do Direito.

Ademais, a intervenção na autonomia universitária foi reforçada pela ampliação do controle sobre a discricionariedade administrativa, tendo em vista a insuficiência da subsunção legal, com a constitucionalização do Direito Administrativo, passando-se a usar os princípios como parâmetros para o controle de legalidade (Di Pietro, 2012, p. 16).

Como problema de pesquisa, indaga-se a existência de interferência do TRF5, no exercício do controle jurisdicional sobre atos da UFC, na autonomia universitária e quais fundamentos utiliza em suas decisões.

A fim de clarificar as questões apresentadas acima, tem-se por objetivo geral dessa pesquisa analisar a fundamentação utilizada pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5) em decisões de mérito sobre atos administrativos emanados de agentes da UFC, docentes e gestores, relativos ao princípio da autonomia universitária, no período de 01/01/2019 a 31/12/2021.

Esse objetivo desdobra-se em três específicos:

- a) investigar o entendimento doutrinário sobre a autonomia universitária desde a sua elevação a princípio constitucional na Carta Magna de 1988;
- b) definir os parâmetros utilizados no controle jurisdicional do TRF5 em questões relativas à autonomia universitária da UFC;
- c) verificar se os parâmetros adotados sugerem uma possível interferência na autonomia universitária.

## 2 AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA NO ORDENAMENTO JURÍDICO

Etimologicamente, a autonomia consiste na junção de duas palavras gregas: “autós” (*αυτός*), que significa algo que se basta, em si mesmo, e “nomós” (*νομός*), que pode significar lei, regra ou modelo a seguir, ou uma região delimitada (Cury, 1991, p. 3-4). O primeiro segmento da palavra direciona a si mesmo o conteúdo do seguinte, o qual, polissêmico, pode ser lido como um conjunto de regras criado e imposto a si próprio, mas também um espaço de liberdade para se autodeterminar.

A partir do vocábulo apresentado, a autonomia pode ser definida como “um poder de autonormação exercitável nos limites impostos pelo ordenamento superior que lhe deu causa” (Ranieri, 1994, p. 21). Embora os contornos dessa autonomia possam variar conforme o ente ao qual foi atribuído, na medida necessária para cumprimento de suas finalidades (p. ex., a do ente federativo é bem mais ampla do que a de uma instituição de ensino), em todo caso, veem-se duas ideias intrínsecas ao conceito: a liberdade para autodeterminação e o seu caráter

No campo do direito público, os doutrinadores atribuem três características para o poder autônomo: ele é derivado, porque sua existência e legitimação estão condicionadas à autorização de um poder soberano; é funcional, porque sua autodeterminação deve ser pautada para cumprir o objetivo público para o qual foi criado; e é limitado porque não implica soberania, mas é por esta delimitada (Ranieri, 2018, p. 951).

Por isso, não surpreende que os pesquisadores do tema vejam como indissociáveis as ideias de universidade e autonomia. A produção de conhecimento e a pesquisa requerem dos estudiosos reflexão e pensamento crítico que, naturalmente, resultam em debates profícuos, que são capazes de modificar um entendimento consolidado pela comunidade científica. A doutrinação, seja ela de qual natureza for, não deve silenciar ideias e amordaçar seus interlocutores.

Educação e investigação são processos que somente se efetivam nas relações entre pessoas, entre educandos e educadores, entre pesquisadores e jovens pesquisadores, que usufruam da mais completa liberdade acadêmica, exercitem a reflexão crítica, a dúvida sistemática, sem cerceamento doutrinário ou burocrático (Pais, 2003, p. 72).

É fácil de visualizar a liberdade acadêmica no cotidiano universitário, seja em grupos de discussão nas salas de aulas, seja pelos corredores da instituição, mas há que se considerar essa liberdade também a nível institucional. A todo momento, correntes ideológicas, econômicas, religiosas e políticas exercem pressão sobre a universidade, com diversas finalidades: criar um curso de maior interesse local, reprimir ideias profanas, censurar conteúdo em currículos etc. Esse fenômeno pode ser observado desde os seus primórdios.

A universidade, de fato, desde seu início tem como objeto central algo de imaterial, que é o conhecimento expresso em palavras ditas ou escritas. É também uma instituição de ensino, onde se transmite um saber acumulado. Trata-se, entretanto, não de todo o conhecimento ou de todo o saber, mas daquele que podemos caracterizar como letrado: que utiliza, discute e produz textos; que exige um pensamento disciplinado pela lógica (ou, como dizia Abelardo, pela dialética); que organiza teorias sobre o mundo e sobre o próprio saber.

Este tipo de trabalho, o da mente guiada pela razão é, ao mesmo tempo, criativo e perigoso, porque tende a extrapolar os limites do senso comum e do dogma. A liberdade de pensamento (base do conceito de *academic freedom*) não é, nesse momento, um pressuposto, ou um direito, mas um movimento inerente à atividade acadêmica no sentido da ampliação do conhecimento (Durham, 2005, p. 11).

A Carta Magna de 1988 foi um marco para as universidades, com a alçada da sua autonomia a princípio constitucional, no *caput* do seu art. 207, na íntegra: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988, art. 207).

Com isso, o legislador constitucional tornou a autonomia universitária intangível, a ser contemplado pelos três Poderes em seus diferentes níveis (federal, estadual, distrital e municipal), desde a edição de lei à aplicação ao caso concreto.

Inscrito na Constituição Federal, o princípio da autonomia universitária tem uma dimensão fundamentadora, integrativa, diretiva e limitativa própria, o que significa dizer que é na própria Constituição Federal: a) que se radica o fundamento do instituto; b) que é dela que se extrai sua força integrativa em todo o sistema federativo do País; c) que a Constituição Federal preordena a interpretação que se possa dar ao instituto; d) que os limites que se podem opor à autonomia universitária têm como sede única a própria Constituição Federal; e) que o princípio da autonomia universitária, como princípio constitucional, deve ser interpretado em harmonia - mas no mesmo nível - com os demais princípios constitucionais (Ferraz, 1999, p. 123).

Ressalte-se que a autonomia universitária prevista na CF/88 contempla atividades-fim e atividades-meio. Considerando que o aspecto funcional da autonomia universitária está em suas finalidades precípuas – o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão – destacou-se a sua dimensão didático-científica.

Ademais, na consecução desse objetivo, é necessário tomar medidas administrativas, como a alocação de um docente para ministrar determinado componente curricular

ou o emprego de serviços auxiliares para a manutenção de laboratórios, assim como financeiras e orçamentárias para, por exemplo, investir recursos em determinado projeto de pesquisa, abrir edital para oferecer bolsas a alunos etc., razão pela qual esses dois aspectos – autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial – também foram destacados no texto constitucional.

O art. 207 da CF/88, na lição de Silva (2008, p. 6), é classificada como norma de eficácia plena, com aplicabilidade imediata, direta e integral, ou seja, já possui todos os efeitos essenciais à sua efetividade no ordenamento jurídico, dispensando uma norma integrativa infraconstitucional.

Em decorrência disso, a regulamentação por norma infraconstitucional, como faz o art. 53 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a intitulada Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), ao estabelecer um rol de prerrogativas e atribuições para as instituições universitárias, não tem caráter definitivo. Não raro, nas questões judiciais, alude-se diretamente ao princípio constitucional, em vez de uma de suas ramificações legais.

Na prática, a elasticidade da definição de autonomia universitária tem, por consequência, a extensa produção de medidas e normas pelo governo e legislativo federais, resultando em debates acalorados sobre a efetividade do art. 207 da CF/88, permeada por discursos de natureza política, e não raro questionada junto ao STF, como se deu nos casos recentes de nomeação de reitores que não ficaram em primeiro lugar na lista tríplice (ADPF nº 759/DF), de lei estadual que obrigava alunos a trabalharem no escritório de prática jurídica nos fins de semana (ADI nº 3.792/RN) e de inexigência de revalidação de diplomas para o médico estrangeiro atuar no programa “Mais Médicos” (ADI nº 5.035/DF).

Desde a edição da Lei n. 9.394/96, o ensino superior sofreu grande normatização por parte do governo federal. Da análise de mérito dos inúmeros decretos, resoluções do Conselho

Nacional de Educação e portarias do Ministério da Educação, percebe-se que o Poder Executivo não tem clara a medida do controle que deve exercer sobre as IES, atuando mais como seu tutor do que como coordenador da política nacional de educação, ou como articulador dos diferentes níveis e sistemas de ensino. E, se age como tutor, ou não acredita na maioria do sistema ou não quer abrir mão da expansão regulada, como forma de manutenção do poder do Executivo nesta área; ou, mesmo, ambas as hipóteses (Ranieri, 2005, p. 27).

A questão é até que ponto o dinamismo conceitual e o vetor principiológico da autonomia universitária servem para garantir a liberdade da própria universidade, mesmo que no restrito limite de seus fins institucionais. Há que se ter cautela para que a sua flexibilidade não se torne veículo para a pura subjetividade do intérprete ou aplicador do princípio, esvaziando-se a sua função.

### 3 CONTROLE JURISDICIONAL E DISCRICIONARIEDADE

Na visão de Oliveira (2018, p. 101), o princípio da legalidade administrativa (art. 37 da CF/88) apresenta dois desdobramentos: a supremacia da lei, pela qual a lei prevalece sobre os atos da administração, e a reserva de lei, que comporta a ideia de que certas matérias devem ser dispostas em lei em sentido estrito, excluindo a utilização de outros atos com caráter normativo.

O primeiro desdobramento se relaciona à doutrina do *negative Bindung* (do alemão, vinculação negativa), que dá margem de liberdade ao administrador no caso de silêncio da lei. O segundo está relacionado ao *positive Bindung* (do alemão, vinculação positiva) não permite a atuação do administrador na falta de lei.

A doutrina e a jurisprudência majoritárias brasileiras tendem a defender o *positive Bindung* quando se trata da atividade administrativa,

referindo-se, muitas vezes, ao ensinamento de Hely Lopes Meirelles (Oliveira, 2018, p. 103), de que ao particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe (também chamada de legalidade ampla), mas na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza (legalidade estrita). Assim, ao verificar que o agente público não agiu dentro dos parâmetros legais, o juiz pode anular o ato ilegal.

Oliveira (2018, p. 104) amplia o escopo do princípio da legalidade e, a partir do fenômeno da constitucionalização do Direito Administrativo, relativiza a concepção do *positive Bindung*. Conforme sua lição, o agente público agiria pautado não só pela lei, como pelos princípios constitucionais, referindo-se ao princípio da juridicidade, previsto no art. 2º, parágrafo único, I, da Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.

O princípio da juridicidade serve para resolver impasses causados pela lentidão da atividade legiferante, que não é capaz de acompanhar o dinamismo das mudanças sociais. O controle do ato administrativo passa adotar parâmetros mais amplos do que o atendimento à letra da lei, resultando em avaliações sob o prisma principiológico constitucional. No entanto, a juridicidade comporta um risco, pois:

[...] o reconhecimento da existência do princípio da juridicidade é uma via de mão dupla: ao mesmo tempo em que há um nítido incremento do prestígio da atividade exercida pela Administração Pública na concretização das normas constitucionais, a juridicidade gera necessariamente restrições mais sensíveis à atuação do administrador e acarreta a ampliação do controle judicial dos atos administrativos, uma vez que a atuação administrativa, para ser considerada válida, deve compatibilizar-se com os princípios consagrados na Constituição [...] (Oliveira, 2018, p. 501).

Um exemplo disso é o direito à transferência *ex officio* do servidor estudante removido por interesse da Administração, em

que se garante a matrícula em curso similar instituição de ensino superior congênera no local de destino da remoção, que está previsto no art. 49, parágrafo único, da LDB e regulamentada pelo art. 1º da Lei nº 9.536, de 11 de dezembro de 1997.

A lei prevê esse direito apenas para o servidor federal, civil ou militar, que é aplicada estritamente pela Administração. No entanto, na apreciação do caso concreto, o Poder Judiciário usa esse fundamento para albergar situações semelhantes. Nesse sentido, a jurisprudência dos Tribunais Superiores, por aplicar o princípio da isonomia, estendeu esse direito aos empregados públicos da Administração Pública indireta<sup>1</sup> e aos servidores estaduais e municipais<sup>2</sup>.

Di Pietro (2012, p. 8) define a discricionariedade administrativa como “a faculdade que a lei confere à Administração para apreciar o caso concreto, segundo critérios de oportunidade e conveniência, e escolher uma entre duas ou mais soluções, todas válidas perante o direito” e faz referência ao ensinamento de Seabra Fagundes, quem considera o primeiro autor brasileiro a tratar do mérito. Nas palavras deste doutrinador:

O mérito está no sentido político do ato administrativo. É o sentido dele em função das normas da boa administração. Ou, noutras palavras: é o seu sentido como procedimento que atende ao interesse público, e, ao mesmo tempo, o ajusta aos interesses privados, que toda medida administrativa tem de levar em conta. Por isso, exprime sempre um juízo comparativo. Compreende os aspectos, nem sempre de fácil percepção, atinentes ao acerto, à justiça, utilidade, equidade, razoabilidade,

moralidade etc., de cada procedimento administrativo. Esses aspectos muitos autores os resumem no binômio: oportunidade e conveniência (Fagundes, 1951, p. 2).

O controle judicial dos atos vinculados se limita a verificar a subsunção do ato à norma, mas o discricionário levanta questões sobre o limite da atuação do juiz. Em outra época, considerava-se que o mérito administrativo era um tema “blindado”, que não se sujeitaria ao Poder Judiciário, sob pena de ofensa ao princípio da separação dos Poderes.

Essa concepção foi-se modificando com o tempo, notadamente com o fenômeno da constitucionalização do Direito Administrativo. Em verdade, o Direito Administrativo sempre esteve ligado com o Constitucional. No Brasil, a constitucionalização é um fenômeno antigo, que ganhou mais força com a Carta Magna de 1988.

No entanto, o sentido em que a constitucionalização do direito administrativo é mais recente (porque teve início com a Constituição de 1988) e produziu reflexos intensos sobre o princípio da legalidade (que resultou consideravelmente ampliado) e a discricionariedade (que resultou consideravelmente reduzida) foi a constitucionalização de valores e princípios, que passaram a orientar a atuação dos três Poderes do Estado: eles são obrigatórios para o Legislativo e seu descumprimento pode levar à declaração de inconstitucionalidade de leis que os contrariem; são obrigatórios para a Administração Pública, cuja discricionariedade fica limitada não só pela lei (legalidade em sentido estrito), mas também por todos os valores e princípios consagrados na Constituição (legalidade em sentido amplo); e são obrigatórios para o Poder Judiciário, que pode ampliar o seu controle sobre as leis e os atos administrativos, a partir da interpretação de valores que são adotados como verdadeiros dogmas do ordenamento jurídico (Di Pietro, 2012, p. 5).

1 Superior Tribunal de Justiça. 2ª Turma. AgRg no REsp 1218810/RS, Rel. Min. Humberto Martins, julgado em 15/02/2011; e Supremo Tribunal Federal. 2ª Turma. RE 495325 AgR, Rel. Min. Ellen Gracie, julgado em 12/04/2011.

2 Superior Tribunal de Justiça. 2ª Turma. AgRg no REsp 1267223/RS, Rel. Min. Humberto Martins, julgado em 13/09/2011.

Com base nos trabalhos de Di Pietro (2012, p. 8-16) e Oliveira (2018, p. 499-501), podem-se enumerar quatro principais teorias que superaram a noção de que o conteúdo discricionário do ato tem da imunidade judicial, com a ampliação do princípio da legalidade e redução do escopo do mérito administrativo.

Primeiramente, a teoria do desvio de poder (*détournement de pouvoir*) ou desvio de finalidade, originada da jurisprudência administrativa francesa, permite que o Judiciário faça uma análise do ato administrativo com base na finalidade da norma, abrindo espaço para uma análise da moralidade do ato (Di Pietro, 2012, p. 8).

Em segundo lugar, a teoria dos motivos determinantes contemplou o controle do ato administrativo quanto à correspondência da medida adotada com o seu motivo (pressupostos fáticos e de direito).

[...] esse exame dos motivos foi se dando no sentido de uma ampliação: de início, fazia-se apenas uma constatação dos fatos, para saber se existiram ou não; em um segundo momento, passou-se a examinar a qualificação jurídica dos fatos feita pela Administração, para verificar se os fatos ocorridos são de natureza a justificar a decisão, permitindo-se ao Judiciário entrar no exame das noções imprecisas ou “conceitos jurídicos indeterminados”; em uma terceira fase, passou-se a examinar a adequação da decisão aos fatos, pela aplicação dos princípios da proporcionalidade dos meios aos fins (Di Pietro, 2012, p. 9).

Ainda quanto aos motivos determinantes, Oliveira (2018, p. 500) anota que, quando um ato pode ter vários motivos justificadores e o agente escolhe um ilícito, mas que não contamina a substância do ato, esse ato não é nulo porque não houve prejuízo (*pas de nullité sans grief*).

Em terceiro lugar, temos a teoria dos conceitos jurídicos indeterminados, sob influência do direito alemão, espanhol e português, que preceitua que o uso de termos com sentido indeterminado, cuja leitura

dependia da Administração, passaram a ser considerados conceitos jurídicos, portanto, passíveis de interpretação pelo Poder Judiciário. “Daí a conhecida frase: a discricionariedade administrativa começa quando termina o trabalho de interpretação” (Di Pietro, 2012, p. 10), ou seja, a imprecisão dos conceitos jurídicos indeterminados não podem ser barreiras ao controle judicial. São exemplos desses conceitos: urgência, interesse público, moralidade, utilidade pública, perigo iminente, notório saber, reputação ilibada etc.

Por último, a teoria dos princípios jurídicos (juridicidade) amplia o escopo do princípio da legalidade enquanto parâmetro para o ato administrativo, pois situa este não somente sob o controle fundamentado no texto da norma e sua interpretação, mas também nos princípios consagrados no ordenamento jurídico. Essa teoria “ganhou relevância com o reconhecimento da normatividade dos princípios, no contexto da constitucionalização do Direito Administrativo e do Pós-Positivismo” (Oliveira, 2018, p. 500).

Por fim, Oliveira (2012, p. 22-28) indica a necessidade de reconhecer as limitações institucionais do Poder Judiciário, a fim de implementar o controle judicial dos atos administrativos com observância da legitimidade democrática e da eficiência administrativa. Essa limitação pode estar na falta de conhecimento técnico ou de visão de possíveis efeitos sistêmicos da decisão, ou na exiguidade do tempo e excesso de trabalho para prolação de decisões rápidas.

## 4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

O presente trabalho utilizou a análise de conteúdo, uma metodologia com foco na mensagem, que, necessariamente, expressa um significado e um sentido e não pode ser considerada isoladamente (Bardin, 2016, p. 34). Ela funciona de forma crítica e dinâmica, abrangendo uma miríade de condições contextuais dos emissores, tais como a evolução histórica, a situação socioeconômica e o acesso

a códigos linguísticos (Franco, 2005, p. 20-21).

A intenção dessa metodologia é fazer inferências sobre o discurso, “de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens, inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos, ou não)” (Bardin, 2016, p. 40).

#### 4.1 PRÉ-ANÁLISE E DEFINIÇÃO DO *CORPUS*

Na fase de pré-análise, com vistas a delimitar o escopo do estudo e torná-lo exequível no prazo disponível, optou-se por analisar as decisões judiciais emitidas pelo TRF5 de que a UFC fosse parte.

A segunda instância do Poder Judiciário pareceu a escolha ideal porque a primeira limita-se a entendimentos individuais de juízes, enquanto o TRF5 é órgão colegiado, com posições mais consolidadas, além de ser hierarquicamente superior. No outro extremo da organização do Judiciário brasileiro, os Tribunais Superiores, embora produzam jurisprudência vinculante para todo o país, teriam relativamente poucas decisões sobre a autonomia universitária, mesmo que se ampliasse a busca para englobar outras instituições.

O cuidado com a observação da regra da representatividade (Bardin, 2016, p. 97) foi de escolher, como fontes de consulta, os acórdãos do referido tribunal. Tratando-se a jurisprudência – aqui entendida como um conjunto de decisões reiteradas sobre um tema – uma reconhecida fonte de direito, os precedentes firmados pelo tribunal impactam em ações sobre o mesmo tema na própria instituição e podem ser referidas em ações sob competência de outros tribunais. Por isso, a catalogação dos julgamentos sobre ações da mesma natureza é eficaz para se chegar, com considerável margem de certeza, ao posicionamento do TRF5 sobre a aplicação prática do princípio constitucional da autonomia universitária.

Inicialmente, a busca foi realizada por meio do sistema de pesquisa de jurisprudência informatizado do TRF5, o sistema “Julia – Pesquisa inteligente”<sup>3</sup>, com o indexador

“autonomia e universidade e Ceará”, do período de 01/01/2019 a 31/12/2021. Foram encontrados 156 documentos (ementas de acórdãos) após a aplicação dos filtros indicados acima.

Em seguida, foi necessário fazer alguns recortes do *corpus*, a fim de garantir a homogeneidade e a pertinência dos documentos, conforme os filtros seguintes:

- a) exclusão de embargos de declaração (art. 1.022 do Código de Processo Civil – CPC) e agravos de instrumento contra decisões interlocutórias sobre tutelas provisórias (art. 1.015, I, do CPC) do rol de documentos, resultando apenas em acórdãos referentes a apelações (art. 1.009 do CPC) e remessas necessárias (art. 496 do CPC), priorizando decisões com caráter definitivo e com análise de mérito;
- b) seleção dos processos em que a UFC figura como parte, já que, em alguns casos, ela é apenas referida ou sequer mencionada e;
- c) seleção dos processos em que se questionava a aplicação do princípio da autonomia universitária, o que ocasionou a exclusão do processo 0808425-29.2015.4.05.8100, em que a autonomia patrimonial é mencionada apenas tangencialmente para reforçar uma obrigação da UFC de arcar com o pagamento de licença-prêmio convertida em pecúnia. Após os filtros aplicados, chegou-se a um total de 61 acórdãos, 17 deles referentes ao ano de 2019, 26 de 2020 e 18 de 2021, sendo este o *corpus* definitivo desta pesquisa.

O objetivo dessa análise de conteúdo é verificar quais são os principais argumentos utilizados pelo TRF5 para tratar da autonomia universitária em ações com a UFC como parte, relacionando esses resultados com os pressupostos indicados na introdução desse trabalho. Em decorrência disso, o indicador é a frequência com que o mesmo argumento (categoria) é levantado em decisões distintas.

3 Disponível em: <https://juliapesquisa.trf5.jus.br/julia-pesquisa/#consulta>. Acesso em: 9 out. 2022.

## 4.2 CATEGORIZAÇÃO

Encerrada a pré-análise, seguiu-se a fase de leitura e análise do material, a mais longa e fastidiosa, em que se leram todos os acórdãos mencionados, com a formulação das categorias. Para tanto, foram utilizados procedimentos de exploração, que “devem incluir técnicas sistemáticas de análise, que permitem, a partir dos próprios textos, apreender as ligações entre as diferentes variáveis, funcionam segundo o processo dedutivo e facilitam a construção de novas hipóteses” (Franco, 2005, p. 53).

O critério utilizado para a categorização foi o semântico, pois categorizar os argumentos jurídicos requer constante interpretação de texto pelo pesquisador, o que permite a alocação do argumento interpretado quando este não fazia menção explícita à denominação conferida a uma categoria. Por exemplo, quando o órgão julgador considerou que a decisão da universidade foi “razoável” ou “aceitável”, enquadrou-se este argumento na categoria “princípio da razoabilidade ou da proporcionalidade”.

Em regra, cada categoria se refere a uma fonte de Direito entre as seguintes: princípios, normas (leis e regulamentos) e jurisprudência. Como diplomas normativos podem prever uma grande variedade de normas, eles foram citados pela numeração somente quando tratavam de temas muito específicos, como a lei que garante a transferência *ex officio*. Não se julgou pertinente criar uma categoria genérica em demasia, como uma que compreendesse toda a LDB, tendo em vista sua complexidade.

No entanto, algumas vezes, o órgão julgador se baseia em fatos, como a categoria “recursos financeiros limitados”, utilizado como fundamento para negar a concessão de bolsa de estudos a aluno empregado que questionou a vedação constante no edital (processo nº 0805747-70.2017.4.05.8100).

Como são situações muito particulares, foi criado um grupo (não categoria) para compreender todos esses casos, chamado “Outras situações desfavoráveis ao pedido/apelação”. Para garantir a observância do

critério da pertinência (Franco, 2005, p. 65), a esse grupo também foram acrescentadas as decisões em que foram observadas: falta de comprovação, contradição narrativa, ocorrência de fato posterior causando perda de objeto, situações fáticas e/ou muito específicas etc.

Com base na lição de Franco (2005, p. 65), um conjunto de categorias satisfatório deve apresentar quatro qualidades: exclusão mútua, objetividade, fidedignidade, produtividade e a já mencionada pertinência.

Para garantir a homogeneidade dos fundamentos reunidos na mesma categoria, no decorrer da análise, algumas categorias *a priori* foram absorvidas por outras mais pertinentes para a pesquisa, a exemplo do “princípio da separação dos Poderes” que foi incorporado pelo “princípio da discricionariedade (mérito administrativo)”, já que esse, embora seja um corolário da garantia de independência dos Poderes, tem mais proximidade com a análise do controle judicial sobre o ato administrativo da Universidade estudada. Outro exemplo é o “sem previsão legal” que deriva do “princípio da legalidade”, razão pela qual foram agrupados.

Ademais, buscar a objetividade e a fidedignidade não representou um grande desafio porque a linguagem jurídica já precisa ser objetiva e clara na indicação dos fundamentos e o órgão julgador deve cumprir os requisitos do art. 489 do CPC.

Os resultados da análise foram considerados, razoavelmente, produtivos porque forneceram os dados almejados, proporcionaram a criação de categorias e permitiram a realização de inferências. A organização dos dados foi feita no *software* Notion<sup>4</sup>, um aplicativo que possibilita a formação de um banco de dados, aos quais podem ser acrescentadas notas, quadros, anexos, calendários e lembretes, e com uso simplificado a partir de *hiperlinks* que levam de um dado a outro. Todas as ementas de acórdãos foram copiadas para o Notion, lidas, analisadas e categorizadas.

4 Disponível em: <https://www.notion.so/product>. Acesso em: 10 nov. 2022.

## 5 RESULTADOS E INFERÊNCIAS

Para os fins de pertinência deste estudo, a análise compreendeu as categorias semânticas encontradas em, pelo menos, 10% dos documentos estudados, chegando-se ao total de 08 categorias, conforme a tabela a seguir:

Tabela 1 – Categorias semânticas e número/proporção de menções em documentos

Categoria semântica (fundamento)	Menções	
	Número	Proporção
Princípio da legalidade	30	49%
Princípio da autonomia universitária	22	36%
Princípio da razoabilidade ou proporcionalidade	16	26%
Princípio da discricionariedade (mérito administrativo)	13	21%
Princípio da isonomia	11	18%
Normas internas da universidade	8	13%
Autonomia para gerir e disponibilizar vagas	7	11%
Resolução nº 03/CES/CNE, de 20 de junho de 2014	6	10%

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que os parâmetros mais frequentes nas decisões, para reduzir ou ampliar o escopo da autonomia universitária, são, também, princípios constitucionais, em especial, o da legalidade e o da razoabilidade ou proporcionalidade.

Denota-se grande margem de interpretação e subjetividade no delineamento do alcance do princípio da autonomia universitária, em que a menção a critérios objetivos em lei pode não ser suficiente, tendo em vista a dimensão da autonomia universitária, a exemplo do que ocorre com a interpretação do art. 53 da LDB, mencionado anteriormente.

Em relação à proporção das categorias semânticas conforme o resultado da ação judicial, ou seja, pela procedência ou improcedência para o pedido/recurso da UFC:

Tabela 2 – Número/proporção de menções por resultado da ação judicial para a UFC

Categoria semântica (fundamento)	Procedência		Improcedência		Outros
	Número	Proporção	Número	Proporção	
Princípio da legalidade	16	53%	14	47%	0
Princípio da autonomia universitária (expresso)	21	95%	1	5%	0
Princípio da razoabilidade ou da proporcionalidade	4	25%	10	63%	2
Princípio da discricionariedade (mérito administrativo)	12	92%	1	8%	0
Princípio da isonomia	10	91%	1	9%	0
Normas internas da universidade	8	100%	0	0%	0
Autonomia para gerir e disponibilizar vagas	7	100%	0	0%	0
Resolução nº 03/CES/CNE, de 20 de junho de 2014	0	0%	6	100%	0

Fonte: elaborado pelo autor.

Enquanto a maioria dos fundamentos foram utilizados quase exclusivamente para dar procedência ao pedido de uma das partes, os princípios da legalidade e da razoabilidade ou proporcionalidade apresentaram grande variação: o primeiro foi mencionado em 16 decisões a favor

da UFC (53%) e 14 contra (47%), e o segundo em 04 a favor (25%) e 10 contra (63%). Essa variação se deve à forma como foram utilizados na fundamentação. Considerou-se que o princípio da legalidade não foi observado em 22 casos porque o ato administrativo ou pedido do interessado não tinha previsão legal. Entre estes, 12 decisões foram a favor da UFC, em relação aos pedidos de transferência por motivo de saúde e de remoção/redistribuição de servidor. Salvo a remoção/redistribuição, que decorre do regime jurídico dos servidores públicos, sobre o qual a universidade não tem ingerência, o TRF5 decidiu que a universidade teria autonomia para normatizar internamente, mas que optou por não o fazer. No recorte de uma das decisões (Processo nº 0806403-22.2020.4.05.8100):

5. A transferência voluntária submeteu-se à existência de vagas e de processo seletivo, não sendo possível seu deferimento sem o preenchimento de tais requisitos legais. Com efeito, não sendo o acometimento de doença uma das situações legais que ensejam a transferência pleiteada, há que se prevalecer, no caso, a autonomia da universidade, a quem cabe, mediante juízo de oportunidade e conveniência, apreciar o pleito, observando a existência de vagas e o princípio da isonomia [...] (Brasil, 2020).

Por outro lado, os casos com improcedência para a UFC que versam sobre a matrícula em internato em outra cidade e sobre a matrícula simultânea, totalizando 10 casos, utilizaram o argumento da falta de previsão legal, interpretando, restritivamente, no primeiro caso, um normativo do Conselho Nacional de Educação (CNE), a Resolução nº 03/CES/CNE, de 20 de junho de 2014, e, no segundo, a Lei nº 12.089, de 11 de novembro de 2009. Houve uma ponderação em relação à autonomia, desautorizando a universidade de dispor livremente, conforme se vê em trecho da ementa do Processo nº 0801866-08.2019.4.05.8103:

6. No mesmo sentido, considerando que a legislação de regência autoriza, conforme já exposto, que o internato seja realizado até em IES diversa e de outro estado, que não o da realização do curso, é absolutamente desarrazoada a arguição da UFC de que, por ausência de previsão legal, não seria permitido ao discente realizar o internato em município diverso, mas no mesmo estado e na mesma IES.

7. Também resta evidente que a autonomia de que gozam as universidades não impede a apreciação, pelo Poder Judiciário, da legalidade, razoabilidade e proporcionalidade dos atos administrativos emanados pelas referidas instituições de ensino.

8. Esta Corte Regional possui entendimento pacificado no sentido de que inexistente qualquer óbice legal à realização do internato obrigatório do Curso de Medicina em instituição hospitalar localizada em município diverso daquele de realização do curso, desde que ainda localizado no mesmo estado [...] (Brasil, 2019).

Nota-se um aparente contrassenso quando o fundamento é a ausência de previsão legal, porque o silêncio da lei pode ou não autorizar a universidade a regulamentar, ainda que em todas os casos apontados esteja em questão a autonomia da universidade para definir o ingresso, a matrícula e o percurso formativo dos alunos.

Quanto ao princípio da razoabilidade ou da proporcionalidade, a sua larga utilização se deve à flexibilidade e à facilitação argumentativa. Ele, muitas vezes, funciona como o argumento que “faz de tudo um pouco” e, portanto, deve ser utilizado com cautela para não facilitar a interferência em temas eminentemente didáticos e acadêmicos.

Embora não tenha ocorrido com frequência considerável, considerou-se que a razoabilidade foi utilizada para facilitar a interferência nos seguintes casos:

- a) no processo nº 0801373-94.2020.4.05.8103, em que se diz que a

universidade “não traz qualquer prova nos autos de eventual prejuízo de ordem acadêmica”, levando ao entendimento que caberia à universidade levar essa questão para apreciação do Judiciário, em última instância;

- b) no processo nº 0805343-19.2017.4.05.8100, para afirmar que é aceitável que a coordenação do curso exija dos alunos que “cursem disciplinas anteriores que foram objeto de reprovação, para só então permitir a progressão do aluno em semestres mais avançados” e;
- c) no processo nº 0808453-26.2017.4.05.8100, em que se antecipou a colação de grau de estudante em razão de uma nomeação para cargo em comissão, em desacordo com as normas internas da própria universidade.

Por fim, é importante considerar o grande número de menções expressas ao princípio da autonomia universitária em 22 ementas, aproximadamente, 36% dos documentos totais, conforme a tabela 01, ressaltando uma atribuição ou prerrogativa decorrente deste princípio. Nesse contexto, conforme a tabela 02, foram frequentes as menções à autonomia para gerir e disponibilizar vagas e elaborar normas e regimentos internos. Inclusive, fundamentaram-se as decisões diretamente com editais e normativos da UFC em 08 ementas.

Em 21 das 22 das menções à autonomia universitária, a UFC teve seu pedido procedente. Ainda assim, o único caso com procedência para o particular interessado, o processo nº 0807603-26.2018.4.05.8103, reforçou a autonomia quando devolveu a questão *sub judice* para nova apreciação na via administrativa, com adoção da legislação correta e vigente à época, em respeito à discricionariedade da UFC.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos pressupostos enumerados previamente, observou-se que os princípios

são amplamente utilizados pelo TRF5 para definir o escopo da autonomia universitária, aplicada ao caso concreto, pois a maioria dos atos questionados não poderia ser analisada, exclusivamente, pela mera subsunção do fato à norma, já que a problemática não residia no seu conteúdo vinculado, mas no discricionário.

A apreciação fundamentada em princípios, em sede de controle jurisdicional, só foi possível com a evolução do entendimento doutrinário sobre controle da discricionariedade, representada nesse trabalho pelo chamado princípio da juridicidade (Oliveira, 2012, p. 21) e pelo fenômeno da constitucionalização do Direito Administrativo (Di Pietro, 2012, p. 4).

Constatada a ausência de norma aplicável à situação, o posicionamento do TRF5 transita entre reforçar o princípio da autonomia universitária, reconhecendo a capacidade de autonormação da universidade e de sua “prerrogativa de criar direito, ainda que em áreas de competência restritas e exclusivas”, e assumir uma perspectiva mais garantista para a outra parte.

Não foi possível definir, sem considerável margem de subjetividade, em quais casos a decisão judicial interferia diretamente nas atividades precípua da autonomia universitária, especialmente na esfera didático-científica, ressaltados os casos levantados na discussão sobre o princípio da razoabilidade no tópico 5.

Houve poucos casos em que os normativos internos da UFC foram mencionados expressamente nas ementas dos acórdãos, o que leva a crer que, apesar da tecnicidade e da decorrência direta de texto constitucional, essas normas, dificilmente, são vistas como fontes do Direito pelo TRF5.

Na verdade, observou-se que as normas internas são consideradas ilegais mediante interpretações restritivas de leis, sob o fundamento de a universidade não poderia criar restrição não prevista em lei (p. ex., as decisões sobre matrícula simultânea e proibição de internato em outro *campus*), apesar de a prerrogativa da instituição criar regimentos e estatutos próprios e gerir vagas (art. 53, IV e V, da LDB).

Tomando um desses casos como exemplo e resgatando a lição de Oliveira (2012, p. 22-23) sobre a limitação institucional do Poder Judiciário, há que se reconhecer que o órgão julgador pode desconhecer as razões que levaram a universidade, por meio de seu corpo docente, estabelecer determinadas proibições, como a de um aluno não fazer internato em outra cidade.

É uma mudança, em tese, simples, mas implica vários aspectos que podem comprometer o aprendizado e a capacidade da sala de aula (p. ex., número de alunos por professor, existência de demanda hospitalar no internato, disposição de material e estrutura para as aulas práticas etc.). São detalhes particulares e muito específicos com os quais os docentes e gestores públicos lidam no cotidiano e sobre o qual têm mais familiaridade.

A complexidade do conceito de autonomia universitária e a falta de parâmetros na lei em sentido estrito, frequentemente, levam o órgão julgador a buscar soluções com a ponderação entre outros princípios constitucionais. Contudo, como dito anteriormente, não é a dificuldade da implementação que escusa a inefetividade do princípio.

Talvez seja o momento de se refletir sobre o diálogo institucional entre Judiciário e universidade, de modo que haja mais escuta desta na resolução de conflitos referentes à sua autonomia, sem descaracterizar a inafastabilidade do Judiciário, como a escuta da autoridade coatora antes do deferimento de uma liminar em sede de mandado de segurança. É dar voz à universidade, é garantir um caminho possível para efetivação em uma democracia tão jovem, como o Brasil.

Por fim, a título de sugestão para trabalhos futuros, em uma investigação do papel das resoluções do Conselho Nacional de Educação ou de portarias do Ministério da Educação e seus impactos sobre a autonomia universitária, seria interessante averiguar se ocorre e, caso positivo, até que ponto ocorre interferência, já que questionamentos sobre a gestão centralizadora do Poder Executivo em relação à liberdade de ensino são ainda mais comuns do que sobre o controle do Judiciário.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 1 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional Federal. Processo nº 0801866-08.2019.4.05.8103. **Jusbrasil, 2019**. Disponível em: [https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=est%C3%A1gio+supervisionado+\(internato\)+na+mesma+unidade+federativa](https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=est%C3%A1gio+supervisionado+(internato)+na+mesma+unidade+federativa). Acesso em: 1 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (5ª Região) TRF-5. Processo nº 0806403-22.2020.4.05.8100. Apelação Cível: AC XXXXX-66.2017.4.05.8202 - **Inteiro Teor. Jusbrasil, 2020**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/trf-5/1943934490/inteiro-teor-1943934494>. Acesso em: 1 ago. 2022.

CIRNE, Mariana Barbosa; PAIXÃO, Cristiano. História constitucional do princípio da autonomia universitária no Supremo Tribunal Federal. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, Curitiba, PR, v. 63, n. 3, p. 105-133, set./dez. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/59215>. Acesso em: 28 jul. /2022.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A questão da autonomia universitária. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, n. 13, jun. 1991. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-46981991000100002&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46981991000100002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 25 jul. 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Da constitucionalização do direito administrativo: reflexos sobre o princípio da legalidade e a discricionariedade administrativa. **Atualidades Jurídicas – Revista do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2,

jan./jun. 2012. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2014/05/Da-constitucionalizacao-do-direito-administrativo.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2022.

DURHAM, Eunície Ribeiro. A autonomia universitária: extensão e limites. **Núcleo de Pesquisas sobre o Ensino Superior (NUPES)**. Documento de Trabalho 03/05. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005. Disponível em: <https://nupps.usp.br/downloads/docs/dt0503.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2022.

FAGUNDES, Miguel Seabra. Conceito de mérito administrativo. **Revista de Direito Administrativo**, n. 23, p. 1-16, jan./mar. 1951. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/11830/10758>. Acesso em: 1 ago. 2022.

FERRAZ, Ana Candida da Cunha. Autonomia universitária na Constituição de 1988. **Revista de Direito Administrativo**, v. 215, p. 117-142, 1999. DOI: 10.12660/rda.v215.1999.47311. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47311>. Acesso em: 2 ago. 2022.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. Ativismo judicial, pragmatismo e capacidades institucionais: as novas tendências do controle judicial dos atos administrativos. **Revista Brasileira de Direito Público – RBDP**, Belo Horizonte, v. 10, n. 39, out./dez. 2012. Disponível em: <http://www.professorrafaeloliveira.com.br/artigos.asp>. Acesso em: 1 out. 2022.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de Direito Administrativo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018.

PAIS, Cidmar Teodoro. Discurso científico, liberdade acadêmica, autonomia universitária nas universidades públicas e privadas. **Revista de Letras**, Fortaleza, v. 25, n. 1/2, p. 69-72, jan./dez. 2003. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/16483>. Acesso em: 27 jul. 2022.

PIZZOL, Andrieli Dal; SALERNO, Soraia Kfour. Autonomia Universitária: Reflexões sobre a Universidade Estadual de Londrina. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, Londrina, v. 18, n. 3, p. 306-316, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/324742278\\_Autonomia\\_Universitaria\\_Reflexoes\\_Sobre\\_a\\_Universidade\\_Estadual\\_de\\_Londrina/fulltext/5aff0ee1aca2720ba095dcff/Autonomia-Universitaria-Reflexoes-Sobre-a-Universidade-Estadual-de-Londrina.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/publication/324742278_Autonomia_Universitaria_Reflexoes_Sobre_a_Universidade_Estadual_de_Londrina/fulltext/5aff0ee1aca2720ba095dcff/Autonomia-Universitaria-Reflexoes-Sobre-a-Universidade-Estadual-de-Londrina.pdf?origin=publication_detail). Acesso em: 27 jul. 2022.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. Aspectos jurídicos da autonomia universitária no Brasil. **Revista CEJ**. Brasília, v. 9, n. 31, p. 19-30, 27 dez. 2005. Disponível em <https://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/685>. Acesso em: 3 ago. 2022.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. **Autonomia Universitária - As Universidades Públicas e a Constituição Federal de 1988**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1994.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 39, n. 145, p. 946-961, out./dez. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/6krKWmhmcW5bbn5p-cjBWbBn/?lang=pt>. Acesso em: 27 jul. 2022.

SAVIANI, Dermeval. A questão da Autonomia Universitária e suas vicissitudes na universidade brasileira. **Revista Angelus Novus**, v. 16, n. 16, p. 47-60, 2021. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/ran/article/view/180318>. Acesso em: 11 ago. 2022.

SILVA, José Afonso da. **Aplicabilidade das normas constitucionais**. 7. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

YUDOF, Mark George. Three Faces of Academic Freedom. **Loyola Law Review**, v. 32, n. 4, p. 831-858, 1987.

## ARTIGOS

### ANÁLISE DA EFETIVIDADE TEMPORAL NA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES EM UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS

### ANALYSIS OF TEMPORAL EFFECTIVENESS IN THE MANAGEMENT OF ACQUISITION PROCESSES IN EXECUTING MANAGEMENT UNITS

## RESUMO

As aquisições no contexto das instituições públicas assumem, atualmente, uma relevância estratégica. A elaboração dos processos de uma significativa parte dessas aquisições é lenta, produzindo efeitos negativos na eficiência, na economia e na oportunidade dos bens ou serviços a serem adquiridos. A intenção desta pesquisa foi analisar a efetividade temporal dos processos de aquisição identificando os fatores que provocam a falta de celeridade na sua elaboração. Este estudo qualitativo, utilizando-se do método quantitativo, foi baseado no questionário aplicado nas UGEs, em uma pesquisa bibliográfica e processual e em entrevistas com a Consultoria Jurídica, órgão de assessoria jurídica que realiza a análise dos processos de aquisição. Os achados do estudo apontam para a perda de efetividade na elaboração processual das compras públicas, provocada por fatores internos e externos às UGEs. A conclusão do estudo propõe a implementação de medidas voltadas para a melhoria da gestão dos processos, visando mitigar os impactos negativos identificados.

**Palavras-chave:** gestão; compras públicas; processo de aquisição; instituições públicas.

**Anderson Luis Raldi Morrudo  
capraldi@yahoo.com.br**

*Mestre em Administração Pública (2022), pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Subdiretor da Divisão de Setor Logístico em Órgão Público de Assessoramento Setorial - Comando Logístico - Diretoria de Material, COLOG/D MAT, Brasil. Santa Maria - RS - BR.*

## ABSTRACT

Acquisitions in the context of public institutions currently assume strategic relevance. The elaboration of the processes for a significant part of these acquisitions is slow, producing negative effects on efficiency, economy, and the timeliness of the goods or services to be acquired. The intention of this research was to analyze the temporal effectiveness of acquisition processes, identifying the factors that cause a lack of speed in their preparation.

This qualitative study, using the quantitative method, was based on the questionnaire applied at the UGE, on bibliographical and procedural research, and on interviews with the Legal Consultancy, a legal advisory body that carries out the analysis of acquisition processes. The study findings point to a loss of effectiveness in the procedural elaboration of public purchases caused by factors internal and external to the UGE. The conclusion of the study proposes the implementation of measures aimed at improving process management, aiming to mitigate the negative impacts identified.

**Keywords:** management; public purchases; acquisition process; public institutions.

## 1 INTRODUÇÃO

As instituições públicas estão em constante busca do alinhamento com as novas práticas de governança, visando garantir a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Esse movimento também se traduz na redução dos custos estatais, uma medida crucial para otimizar recursos e promover a eficiência na administração pública. Além disso, a orientação para resultados torna-se uma prioridade, refletindo o compromisso dessas instituições em alcançar metas e impactos positivos de maneira eficaz. A transparência, nesse contexto, desempenha um papel fundamental, permitindo que a sociedade tenha acesso às informações necessárias para compreender as decisões tomadas e avaliar a atuação das instituições. Esse compromisso com a governança reflete não apenas uma adaptação às demandas contemporâneas, mas também um esforço contínuo para fortalecer a confiança dos cidadãos nas instituições públicas. Nesse ínterim, o Referencial Básico de Governança pública do Tribunal de Contas

da União (Brasil, 2020a), documento que visa orientar e incentivar as organizações da Administração Pública e outros entes jurisdicionados ao TCU a adotarem boas práticas de governança, reforça as ideias da boa governança como aquelas que atendam a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos, que garantam a qualidade e a efetividade dos serviços prestados, com transparência, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos.

Segundo Chiavenato (2003, p. 2) “A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização”. Nesse contexto, os gestores públicos têm buscado a melhoria contínua das práticas de gestão por meio da padronização dos fluxos de trabalho, o aperfeiçoamento das rotinas dos processos, a redução dos tempos de ciclo das atividades e a realização dos trabalhos de forma planejada, estruturada e integrada, obtendo maior eficiência para cumprir seus objetivos.

Nesse novo cenário mais complexo e transparente, os gestores públicos planejam, executam e controlam as ações inerentes à administração pública de forma a atingir os objetivos institucionais. Segundo Sobral (2013, p. 6), a administração é um “Processo de coordenação do trabalho dos membros de uma organização e alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente”.

Em seu estudo, Shakya (2015) afirma que viabilizar a consecução dos objetivos das aquisições públicas é essencial. Para alcançar tal feito, é imperativo garantir uma governança eficiente, assegurando que

os recursos sejam alocados adequadamente para atender ao propósito específico. Isso implica realizar as aquisições na medida exata, com qualidade, melhor preço, tempo e locais apropriados, alinhados de maneira precisa com a demanda correspondente. Desse modo, para que as instituições públicas possam manter suas atividades administrativas diárias e cumprir suas missões, são necessárias contratações de produtos e serviços que atendam às suas diversas necessidades. Realizar essas contratações com eficiência, de forma legal, com oportunidade e economicidade, é, contudo, um desafio.

A promoção de melhores práticas de governança inclui a gestão das compras públicas como um componente essencial. A problemática frequentemente enfrentada reside no extenso prazo dedicado à elaboração dos processos de aquisição, uma questão que impacta diretamente a eficiência, a oportunidade e a economicidade das contratações no âmbito das compras públicas. A demora na condução desses processos não apenas compromete a agilidade na execução, mas também pode acarretar custos adicionais e desafios na busca por soluções eficazes. A otimização dos procedimentos de aquisição no setor público emerge como uma medida crucial para aprimorar a efetividade, garantindo que as contratações ocorram de maneira mais eficiente, oportuna e econômica. O estudo do Banco Mundial, noticiado pelo site do governo Comprasnet, trata sobre os prazos dos processos de compras públicas:

Para conferir agilidade ao processo de compras, **o Bird também recomenda um prazo de até 21 dias entre a publicação do edital e a abertura das propostas encaminhadas pelos fornecedores.** No caso do sistema de compras eletrônicas do Governo Fe-

deral, esse intervalo é de apenas 13,24 dias em média. Já o processo inteiro de contratação por **pregão eletrônico do Governo Federal - desde a publicação do edital até a definição dos resultados finais - leva cerca de 17 dias - e é a modalidade mais ágil de contratação. Modalidades tradicionais levam mais tempo como é o caso da carta-convite que demora 22 dias; da tomada de preços que leva cerca de 90 dias. Já uma concorrência demora cerca de 120 dias** (Comprasnet, 2006, grifo nosso).

Esta pesquisa analisou os processos de aquisição mais utilizados pelas instituições públicas para contratar produtos e serviços. Esses processos foram a Inexigibilidade, a Concorrência, a Dispensa de Licitação, a Tomada de Preços, o Pregão Eletrônico e o Sistema de Registro de Preço, ainda à luz da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. E são dados importantes para a implantação e o manejo da recente Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

O âmago desta investigação repousa na análise das circunstâncias subjacentes à elaboração dos processos de compras públicas. Nesse escopo, busca-se identificar e elucidar as causas que permeiam a letargia inerente a essa concepção, cujo impacto inicial reverbera em prejuízos significativos à efetividade no âmbito das aquisições governamentais. A complexidade inerente a esses procedimentos, muitas vezes permeada por burocracias e morosidades, emerge como um fator preponderante. Tal ineficiência não apenas compromete a dinâmica e agilidade na consecução dos processos, mas também acarreta consequências diretas nos custos envolvidos. A análise estudou o fenômeno e forneceu subsídios para formulação de propostas que visam aprimorar a celeridade nas práticas das compras públicas promovendo, por conseguinte, a eficiência, a oportunidade e a economicidade e no cenário governamental.

Considerando que o andamento normal de um processo de aquisição pode ser realizado em noventa dias. O objetivo geral deste estudo

consistiu em analisar a efetividade temporal na gestão dos processos de aquisição em unidades gestoras executoras.

Os ativos tangíveis e intangíveis adquiridos por meio de contratos representam elementos fundamentais para o pleno desempenho das instituições, com papel crucial na consecução de metas e objetivos pré-definidos. As compras públicas se revestem de particular importância, uma vez que sua adequação e conformidade as demandas são fatores preponderantes para assegurar a continuidade das atividades dos órgãos públicos bem como o alcance das metas estratégicas. Dessa maneira, os bens e os serviços contratados transcendem a mera função transacional, assumindo uma dimensão estratégica que permeia a própria sustentabilidade e o sucesso das instituições. Ao considerar esses elementos como condicionantes para o funcionamento institucional, reconhecemos a sua significativa influência na consecução dos propósitos organizacionais, ressaltando a necessidade de uma abordagem diligente e proativa na gestão das compras públicas. No periódico Texto para Discussão (TD) do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Squeff (2014) cita, em seu artigo, a relevância do poder das compras governamentais:

As compras públicas são o processo por meio do qual o governo busca obter serviços, materiais e equipamentos necessários ao seu funcionamento em conformidade com as leis e normas em vigor. Ainda que as aquisições e contratações do setor público visem prioritariamente ao cumprimento das diversas missões governamentais, é inegável que uma utilização mais articulada do potencial econômico desta demanda pode viabilizar diversos outros objetivos também associados ao processo de desenvolvimento (Squeff, 2014, p. 7).

Nesse contexto, sobressai-se o Parágrafo Único do art. 11, da Lei n. 14.133/2021, que trata entre outras demandas, da promoção de um ambiente íntegro e confiável nas compras

públicas, no alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e a promoção da eficiência, da efetividade e da eficácia nas contratações.

A Lei nº 8.666/93 ainda é aplicável e pode proporcionar ensinamentos importantes para aplicação da nova Lei nº 14.133/2021. Ferrer e Santana (2015) expõem o que a gestão das compras públicas pode proporcionar:

As compras públicas são um dos processos mais transversais que existem no setor público, o que permite multiplicar seu poder transformador, quando são inovadas e otimizadas. Com um único esforço, reformula-se a coluna vertebral do estado, podendo espalhar com isso eficiência e eficácia. Trabalhar na melhoria de sua gestão é uma arma central para prevenir tanto os erros humanos quanto a corrupção (Ferrer; Santana, 2015, p. 11).

A nova Lei nº 14.133/21 traz alterações importantes, como as mudanças das modalidades de contratação, a inversão das fases de procedimentos, a adoção de instrumentos auxiliares, o credenciamento, a pré-qualificação, o registro cadastral, as mudanças na habilitação, entre outras, que poderão aperfeiçoar os processos de aquisição deixando-os mais céleres e menos burocráticos. Tal lei mantém preceitos fundamentais norteadores da administração pública:

Na aplicação desta Lei serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, **da eficiência**, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, **da eficácia**, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, **da celeridade**, **da economicidade** e do desenvolvimento nacional sustentável [...] (Brasil, 2021a, art. 5, grifo nosso).

A realização de compras públicas, envolvendo fornecedores, tanto em âmbito nacional quanto internacional, e com uma extensa gama de produtos e serviços sujeitos à contratação, com um arcabouço jurídico amplo, constitui uma tarefa intrinsecamente complexa. Conforme as observações de Salgado e Fiuza (2009), suas conclusões acerca das adversidades inerentes a esse processo reforçam a complexidade associada às aquisições públicas:

a) pôde-se observar que as **regras das compras públicas são por demais rígidas, cristalizadas em lei, e não há uma harmonização de procedimentos**, editais, contratos, pareceres jurídicos etc; b) as regras de **compras são por demais formais** e não favorecem a inteligência em compras; a **falta de uniformização da interpretação da lei e a ausência de incentivos a boas compras confundem os gestores de compras** e os induzem a comportamentos burocráticos (Salgado e Fiuza, 2009, p. 271, grifo nosso).

Fernandes (2010, p. 12) cita as compras públicas como “função fundamental da estruturação organizacional e atividade operacional do estado como sistema que mantém múltiplos relacionamentos internos e externos”. Consequentemente, subsiste a constatação de que durante a concepção dos procedimentos de aquisição, emergem uma multiplicidade de relações interdependentes, tanto internas quanto externas, as quais exercem significativa influência sobre a dinâmica procedimental.

Não obstante, as dificuldades e os atrasos procedimentais constituem elementos que concorrem para o incremento do montante de restos a pagar e, eventualmente, para a restituição de recursos essenciais. Estas constatações refletem situações corriqueiras no cotidiano dos órgãos públicos. O Banco Mundial relata sobre a execução orçamentária no Sistema Único de Saúde (SUS) do Brasil:

Frequentemente o gasto “empenhado” é menor que a alocação devido a atrasos na liberação dos recursos, a morosidade do processo de licitação, e a lentidão dos processos de gestão financeira em geral. Atrasos no pagamento aumentam os custos finais e resultam em níveis relativamente baixos de liquidação e pagamento dos gastos (Banco Mundial, 2007, p. 4).

A morosidade na elaboração dos processos de compra e suas homologações tardias ou inexistentes têm comprometido o atendimento das demandas de aquisições das organizações públicas, criando riscos ao cumprimento de objetivos institucionais. A nova Lei nº 14.217/21 sancionada no período de ocorrência da Pandemia de Covid-19, emergiu como solução, possibilitando menos burocracia aos processos de compras. Além de agilizar as licitações e assegurar que a Administração Pública realizasse contratações justas, imparciais e principalmente oportunas, atendeu às demandas institucionais provocadas pelas necessidades de saúde da população no momento. Costa e Terra (2019, p. 14) ratificam que “Os objetivos das compras passam então a ser enxergados como objetivos estratégicos ao cumprimento das funções e metas estatais”. A lei criada durante a pandemia é um exemplo de instrumento jurídico estabelecido para suprir necessidades específicas do setor de saúde e sua premência em atender às demandas de aquisições de materiais e equipamentos médicos com mais celeridade e, no caso específico, urgência. Cabe assim constatar que os órgãos públicos encontram dificuldades para suprir as demandas necessárias de compras de produtos e serviços com presteza.

A consecução de contratações que atendam aos requisitos de qualidade, que sejam, economicamente, viáveis e realizadas oportunamente, com a finalidade de mitigar desperdícios, enfrenta desafios decorrentes da burocracia e da morosidade inerente aos procedimentos de aquisição. No estudo realizado por Silva et al. (2021), a organização

pública objeto de estudo apresentou processos de aquisição lentos, desde a fase de planejamento da contratação até a fase final de compra. Segundo o autor, os impedimentos para andamento dos processos variam entre as instituições; entretanto, a relação do tempo e eficiência no caso estudado resultou em um longo período de elaboração processual por parte da instituição analisada, todos fatores que se relacionam com falta de habilidade no tratamento dos processos licitatórios.

Conforme Niebuhr (2016, p. 38) ressalta, “A licitação brasileira já é procedimento por demais complicado. Os editais de licitação desenham verdadeira gincana de documentos, contendo exigências e exigências, muitas delas meramente formais e burocráticas [...]”. Assim, ressalta-se o entendimento de que, além da complexidade das demandas em produtos e serviços a adquirir pelas organizações públicas, o que dificulta a elaboração dos processos são os ritos processuais abstrusos e conseqüentemente lentos, verdadeiros obstáculos à concretização das contratações.

Costa e Terra (2019, p. 9) esclarecem que “Mudanças institucionais têm sido implementadas em todas as etapas do processo de compras públicas associadas às mudanças no ambiente externo e interno das organizações, podendo catalisar ameaças e oportunidades”. Nesse contexto, a intervenção de setores internos, como os departamentos jurídico, de informática, de contabilidade e de planejamento, bem como a interação com outras áreas e setores externos, incluindo fornecedores privados, órgãos públicos e entidades de fiscalização, revelam-se determinantes na eficácia do processo de aquisições. A falta de integração e compreensão acurada desses setores em relação às aquisições como um processo global contribuem significativamente para consideráveis riscos de insucesso na formulação e execução das etapas dos processos de compras.

Não obstante a extensa legislação que orienta a temática, constatam-se lacunas normativas e obstáculos que comprometem a

fluidez dos processos de compras, acarretando prejuízos à sua eficácia. Silva (2016, p. 79) assevera em seu estudo que “A falta de manuais, fluxogramas e/ou mapeamentos dificultou a busca pelas informações. Outro aspecto limitante relaciona a carência de mapeamento de outros processos além dos orçamentários e financeiros”. Oliveira e Freitas (2012) criticam os procedimentos formais e burocráticos da Lei Nr 8.666/1993 e enumeram óbices:

[...] a) o Estado acaba pagando preços superiores ao de mercado, tendo em vista que os licitantes embutem o custo de participar desta procedimentalização – permeada por exigências, cada vez mais complexas e detalhistas, sendo, muitas vezes, restritivas da competitividade –, o que gerou um incremento nos custos de transação nas contratações com o poder público; b) a morosidade tem sido a tônica desses procedimentos, na medida em que são intermináveis as contendas entre os licitantes – tanto em sede administrativa, como no âmbito do Poder Judiciário –, principalmente nas fases de habilitação e julgamento; c) toda essa lógica do processo pelo processo, considerando o procedimento licitatório como um fim em si mesmo, contribuiu para a onerosidade de todo o procedimento, acarretando contratações antieconômicas para o Estado (Oliveira; Freitas, 2012, p. 9-10).

Além disso, na conjuntura atual, reveste-se de primordial importância a implementação de uma gestão assertiva dos recursos financeiros alocados, visando à eficiência, à economicidade e à pontualidade em sua utilização. Tal abordagem visa mitigar a recorrência de restituições de recursos, cuja disponibilidade, destinada às aquisições públicas, é frequentemente caracterizada por escassez. Para Silva e Crozatti (2013, p. 22-23), “Os recursos devem ser utilizados de forma a gerar o volume ótimo de benefícios para a sociedade, uma vez que, sendo escassos,

não possibilitam o atendimento de todas as demandas sociais. Sempre há uma restrição”.

Cabe ressaltar, ainda, que há situações de emprego recursos, as quais têm por finalidade atender às demandas de compras de materiais e serviços para as ações da administração pública que possuem tempo previsto para início e término, ou urgência. Estas propõem uma celeridade processual na elaboração dos processos de aquisição, além da normalidade. Nesse contexto, é relevante destacar as compras necessariamente céleres voltadas para atender aos investimentos e à execução dos grandes eventos ocorridos no país como a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016, a pandemia do Covid-19, operações militares ou também o atendimento a emergências. Neste último, estabelece a Lei nº 12.340/2010 a compulsoriedade da assistência aos entes federados em que “São obrigatórias as transferências da União aos órgãos e entidades dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios para a execução de ações de resposta e recuperação, observados os requisitos e procedimentos previstos nesta Lei” (Brasil, 2010, art. 4). Nesse ínterim, assume relevância a condução de aquisições pautadas estritamente nos preceitos legais, caracterizadas por celeridade e pronta resposta às demandas concernentes a materiais e serviços, com a otimização dos prazos, conciliando as imposições normativas com a efetividade no atendimento às necessidades prementes.

No âmbito da Administração, os regulamentos e portarias estão em consonância com a Lei nº 8.666/93 e demais normativas pertinentes ao tema. Contudo, diante da promulgação da nova Lei nº 14.133/21, faz-se necessária a realização de atualizações a fim de adequar tais dispositivos às recentes alterações legislativas.

Além disso, a desatualização dos agentes públicos internos e a falta de conhecimento dos principais óbices nos ritos processuais das modalidades de aquisição conduz parte considerável dos processos de compras ao insucesso. Santos (2019, p. 44), em seu estudo

sobre a compreensão de servidores públicos nos procedimentos administrativos envolvendo processos licitatórios, conclui que “A verificação do grau de compreensão sobre os processos licitatórios dos servidores da Autarquia, feita através da aplicação de questionário e de pesquisa documental, mostrou-se baixa”.

Para além de sua natureza aplicada, a abordagem desta temática é motivada pela estreita vinculação ao emprego eficiente dos recursos, à minimização de desperdícios, à promoção da transparência e à mitigação das restituições de recursos aos erários públicos.

Existem iniciativas acadêmicas no sentido de se analisar a eficiência das compras públicas tais como Silva e Rocha (2006) no estudo sobre as causas da morosidade dos processos de compras nas compras governamentais, Ferreira, Medina e Reis (2014) investigaram a eficiência dos gastos públicos municipais no pregão eletrônico; Fernandes (2016) tratou em seu estudo sobre a organização da área de compras e contratações públicas na administração pública federal; Barbosa (2018) sobre a importância do princípio da celeridade para o andamento dos processos licitatórios e seu respectivo impacto na efetividade da aplicação do recursos; Monteiro (2018) estudou a fase interna das aquisições como uma ferramenta determinante na economicidade; Almeida e Sano (2018) estudaram os desafios para celeridade na função compras no setor público; Pires (2018) que, no contexto das licitações públicas, verificou o alinhamento da confecção do termo de referência com as normas do TCU e sua eficiência; Dias (2019) estudou a gestão dos processos licitatórios analisando as falhas prático-operacionais das licitações na Universidade Federal da Bahia; Costa e Terra (2019) pesquisou a economicidade das compras públicas, entre outros na área.

Essa nova visão de aperfeiçoar a gestão da compra pública, identificando seus óbices, pode contribuir para futuras aquisições mais céleres, eficientes, e que atendam às necessidades planejadas e temporais das instituições públicas, mesmo que no contexto

da grande variedade e quantidade de produtos e serviços demandados pelas ações ou missões.

Do exposto, o problema de pesquisa consiste em aprofundar a análise da efetividade temporal dos processos de aquisição, identificando, de maneira pormenorizada, os fatores que concorrem para a falta de celeridade em sua elaboração. Adicionalmente, objetiva-se formular propostas de melhorias na gestão, direcionadas, especificamente, às Unidades Gestoras Executoras (UGEs), com vistas a otimizar a eficiência e a eficácia desses procedimentos.

Este artigo segue uma estrutura que compreende, além desta introdução, a seção 2 do Referencial Teórico, em que são buscados achados acerca das causas subjacentes à morosidade processual, fundamentadas na bibliografia e nos estudos pertinentes acerca do tema. Na seção 3, a Metodologia detalha os instrumentos de pesquisa utilizados, a pesquisa bibliográfica, o questionário aplicado às UGEs e a entrevista com os membros da consultoria jurídica. Na seção 4, Resultados e Discussão, são apresentados os resultados acerca da análise temporal expondo a influência dos fatores internos e externos às UGEs sobre a elaboração dos processos de compras. E, por fim, nas Considerações Finais, são sugeridas propostas de melhoria na gestão dos processos das compras públicas, contribuindo para oportunidade, economicidade e eficiência das compras nas Instituições Públicas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Incorreções e deficiências na elaboração dos processos de aquisição impactam diretamente no atendimento das demandas para o cumprimento das missões das organizações públicas. Dias (2019) identificou falhas nas fases internas e externas dos processos licitatórios, concluindo que os processos de compras são fundamentais para o desenvolvimento das atividades institucionais na Universidade Federal da Bahia (UFBA), na medida em que são ferramentas primordiais de compra e

contratação dos bens e serviços utilizados nas atividades da Universidade.

Soliz (2021) cita em seu estudo acerca das reformas das contratações públicas no Equador:

La contratación pública ha sido un tema pertinente en Ecuador durante mucho tiempo, pues concierne a todos los sectores de la sociedad. Gracias a las diversas reformas a lo largo de algunas décadas, ha incrementado la eficiencia **mediante la agilización de procesos**, innovación tecnológica y normativa, con lineamientos y criterios comunes en el ámbito de las instituciones públicas (Soliz, 2021, p. 85, grifo nosso).

Barbosa (2018, p. 26) pesquisou acerca da importância do princípio da celeridade para o andamento dos processos licitatórios e seu respectivo impacto na efetividade da aplicação dos recursos, e afirmou que “a celeridade tornou mais eficiente a aplicação do recurso, por conta da maior facilidade em caracterizar o bem ou serviço comum que se quer adquirir ou contratar, diminuindo a possibilidade de se adquirir ou contratar um bem ou serviço que não se deseja”.

No caso das compras governamentais no âmbito da Fundação Universidade de Brasília (FUB), Silva e Rocha (2011) citam a falta de rotinas, a capacitação deficiente dos agentes e os prazos para análise jurídica como os principais motivos de morosidade nos processos de aquisição:

O principal fator interno é a inexistência de um sistema informações sobre compras que permita a uniformização e a racionalização das rotinas. Outros podem ser citados tais como: a falta de um catálogo unificado de materiais e serviços; a deficiência no treinamento dos servidores envolvidos com as compras e o prazo em que as minutas de editais permanecem na Procuradoria Jurídica (PJU) para parecer (Silva; Rocha, 2011, p. 44).

Outro aspecto relevante a ser destacado consiste na oportunidade de intercâmbio de conhecimentos entre as Unidades Gestoras Executoras (UGEs) no decurso da etapa de formulação dos certames. Este processo, que engloba a concepção e o delineamento de procedimentos licitatórios, proporciona um ambiente propício para o compartilhamento de boas práticas e aprendizados. A disseminação de práticas bem-sucedidas, aliada à análise crítica de experiências anteriores, propicia um ambiente propício para a evolução e a otimização dos processos de contratação pública.

Uma abordagem inovadora, nesse sentido, pode ser representada pelo Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), estabelecido pela Lei nº 12.462. Sua principal meta é ser uma ferramenta eficaz no contexto de licitações e contratos administrativos, introduzindo uma modalidade distinta para aprimorar esse processo. Importa ressaltar, nesse marco legal, um de seus objetivos de “promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público” (Brasil, 2011, art. 1). Desse modo, introduziu-se um aprimoramento substancial nas aquisições, direcionado para a efetiva troca de informações entre as organizações públicas. Contudo, verifica-se uma lacuna no compartilhamento de conhecimento no escopo institucional, particularmente no que concerne aos diversos processos de compras em curso e às lições aprendidas decorrentes dessas experiências.

Almeida e Sano (2018), no artigo que trata da celeridade dos pregões eletrônicos, citam a capacitação como um dos motivos de morosidade na fase interna dos seus certames:

Em resumo, é possível concluir que o escasso investimento em qualificação dos profissionais envolvidos nas compras é um dos fatores que influenciam preponderantemente a celeridade da execução das subfases 1.2 (Elaboração da minuta do edital) e 2.2 (Lances e adjudicação do objeto) do processo de pregão eletrônico (Almeida; Sano, 2018, p. 101).

Os planejamentos deficitários, a padronização dos processos, a falta de experiência do agente que confecciona o processo, a capacitação, entre outros aspectos, são algumas das causas de retardo processual. Silva e Rocha (2006) concluem sobre os obstáculos na elaboração dos processos de aquisição: “No caso da Universidade em que grande parte dos problemas da morosidade dos processos se encontra nas rotinas internas, é necessário que se promovam mudanças significativas, a fim de se racionalizar os processos de compras visando agilização dos processos de compra” (Silva; Rocha, 2006, p. 46).

Pereira (2018), em seu estudo de Análise dos Processos Licitatórios, cita um dos motivos afetos à morosidade na elaboração dos processos de aquisição: “[...] o Comprasnet e SIAFI levam a conclusão de que os processos licitatórios tradicionais ainda são responsáveis pela maioria dos recursos orçamentários executados. Contudo, os Pregões demandam uma grande quantidade de pessoal para sua correta confecção” (Pereira, 2018, p. 20, grifo nosso).

As sugestões de aprimoramento na elaboração dos procedimentos de aquisição, com ênfase na redução do tempo de formulação, revestem-se de significativa importância, visto que culminam em aquisições oportunas, eficazes e economicamente vantajosas. A implementação de ferramentas de gestão e a introdução de melhorias nos processos configuram-se como elementos relevantes e estratégicos para alcançar tais objetivos, proporcionando uma gestão mais eficiente e alinhada aos princípios de economicidade e celeridade. Mota (2021), em seu estudo sobre os métodos e as ferramentas de gestão aos processos de contratação na administração pública, dimensiona a relevância do tempo da elaboração dos processos:

Verifica-se que a aplicação das ferramentas proporciona maior eficiência pela redução de tempo necessário para a realização das atividades, uma vez que, inicialmente os processos chegavam a demandar até dez meses para

sua conclusão e, com a implantação das mudanças propostas, o tempo estimado passa a ser de aproximadamente 2,6 meses, o que representa uma redução de até 74% (Mota, 2021, p. 85).

Monteiro (2018), em seu estudo sobre a importância da fase interna das licitações em relação à economicidade, cita a importância da padronização dos processos para a economia das compras públicas:

Dessa forma, entende-se que seria interessante que as Instituições públicas formulasse um modelo explicativo padronizado, com os itens mínimos para compor o planejamento da aquisição, haja vista a discrepância verificada nos números obtidos através do questionário aplicado e na ausência, em alguns casos, de itens básicos e essenciais para a composição de uma licitação, como é o caso da descrição detalhada do objeto, da estimativa das necessidades e do levantamento de preços através de orçamento detalhado (Monteiro, 2018, p. 22).

Em relação à falta de celeridade dos processos de aquisição e suas respectivas causas, recente pesquisa sobre a elaboração do Termo de Referência (TR) e o alinhamento com as normas do TCU, nos processos licitatórios da AMAN, Pires (2018) conclui que:

[...] pode-se observar que dentro das Instituições públicas a fase interna que mais apresenta lentidão no processo licitatório foi apontado como orçamento e elaboração do edital e com relação à fase externa, a publicação do edital e envio do convite. Um fator que chamou atenção para contribuir com a lentidão das licitações é a verificação do parecer jurídico da Consultoria Jurídica da União (CJU/AGU) (Pires, 2018, p. 28).

A elaboração dos termos dos editais não pode malferir a própria finalidade do

procedimento, comprometendo o atendimento da demanda; destarte, Andrade (2012, p. 13) cita “O edital é responsável por aproximadamente 80% do sucesso do procedimento licitatório, de forma que devemos ter a máxima atenção em sua elaboração”.

A competência técnica dos profissionais envolvidos nos setores de aquisições, no que tange à expertise na elaboração dos processos, exerce uma influência determinante sobre a fluidez do andamento processual. Tal competência pode impactar, de maneira substancial, a eficiência e a agilidade inerentes aos processos de aquisição. Bengaly (2019), em seu estudo sobre aquisições centralizadas, relata as principais dificuldades das UGs que têm provocado o aumento do tempo das licitações:

[...] **advindo principalmente** da necessidade de consolidação das informações das UG participantes, os planejamentos ineficazes, as demandas e quantitativos exagerados de itens a serem adquiridos, a falta de padronização dos processos, o descumprimento de prazos estabelecidos, **o desconhecimento da legislação pelos agentes da administração envolvidos, a carência de pessoal especializado e capacitado para a execução dos processos**, as dificuldades relacionadas às pesquisas de preços [...] (Bengaly, 2019, p. 25, grifo nosso).

Os ritos processos de aquisição, cada um com suas especificidades, geram transparência e segurança jurídica; entretanto, o excesso de formalidades e as falhas processuais comprometem as compras públicas. Rigor de análise não pode ser convertido em lentidão. Rigolin (1991) comenta sobre os óbices dos procedimentos licitatórios:

É fato. Tão grandes são as exigências da lei, tão complicado é o procedimento, que tem sido nos últimos tempos tarefa das mais simples detectar os mais variados deslizes em praticamente todos os

procedimentos licitatórios os quais constatamos, no mais das vezes por pura técnica, e à primeira vista (Rigolin, 1991, p. 3).

Além de certames que não atendem às reais necessidades, existem processos que sequer são concluídos, provocando prejuízos inestimáveis ao cumprimento das missões, além da devolução de recursos, já escassos. Almeida e Sano (2018) citam os prejuízos da falta de conclusão dos processos de aquisição:

Além disso, a falta de conclusão de processos licitatórios a tempo de se utilizarem os recursos financeiros disponíveis (processos iniciados, mas não finalizados) leva à devolução de recursos orçamentários ao Governo Federal, ocasionando prejuízos para a manutenção de suas atividades (Almeida; Sano, 2018, p. 91).

Medeiros (2015, p. 15-16) cita que “Os processos licitatórios são longos, penosos e nem sempre são bem-sucedidos. A contratação de bens de baixa qualidade e com preços mais elevados é comum e acaba frustrando o planejamento dos entes públicos”. Portanto, entender como se processa a elaboração dos processos de aquisição é compreender o que pode ser feito para que se gere uma condição de sucesso para o êxito das compras públicas, produzindo resultados que atendam às demandas de forma eficiente.

Ferreira, Medina e Reis (2014, p. 74), em seu artigo, citam que “Com a busca de maior transparência no setor público, o pregão eletrônico passou a ser amplamente discutido nas esferas municipais, como forma de proporcionar maior eficiência, transparência, economicidade e celeridade nas compras públicas”. A falta de efetividade temporal e a eficiência dos processos de aquisição se tornaram objeto de estudo com maior frequência, impulsionado pela transparência e a necessidade do emprego dos recursos de forma mais adequada.

Almeida e Sano (2018) também citam a capacitação de pessoal como um dos principais motivos de morosidade nas compras públicas:

Entre os fatores apontados pela literatura especializada, a pesquisa apresenta um avanço ao identificar causas, ainda inéditas, que influenciam o alcance do princípio da celeridade por parte da administração pública, como a “falta de integração entre o setor requisitante e o de compras”, a “falta de integração entre o setor requisitante e o pregoeiro” e as “falhas do banco de dados do Comprasnet (Almeida; Sano, 2018, p. 104).

É pertinente enfatizar que numerosas normatizações internas das instituições se encontram desatualizadas, carentes de uma delimitação precisa dos detalhes inerentes a cada processo de aquisição, revelando-se em desacordo com as legislações e normativas promulgadas após sua edição. A inexistência de alinhamento com as disposições legais contemporâneas pode ensejar riscos jurídicos e operacionais, bem como gerar lacunas interpretativas que demandam esclarecimentos adicionais durante a condução dos procedimentos. Este cenário suscita preocupações pertinentes quanto à conformidade e eficácia dos procedimentos institucionais. Para Lima e Santos Filho (2020, p. 19) “[...] muitas estruturas governamentais não possuem normatização interna quanto aos procedimentos das licitações e contratos, e, quando as possuem, por vezes estão desatualizadas”.

A efetividade na elaboração das compras públicas se materializa por meio da consecução de aquisições oportunas, com economicidade e com eficiência. No Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Ministério do Planejamento (Bahia, 2021, p. 14) define a efetividade como “a capacidade de cumprir os objetivos almejados, entregando os produtos com os meios disponibilizados e com o

dispêndio mínimo de recursos e esforços”.

A economicidade refere-se à utilização de recursos, destacando uma aplicação eficaz dos meios disponíveis. Este conceito está intrinsicamente ligado à ideia de economia, indicando a busca pela otimização dos recursos para alcançar resultados satisfatórios, promovendo uma gestão financeira eficiente e sustentável. O Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020) define economicidade:

A economicidade é a minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade. Os recursos usados devem estar disponíveis tempestivamente, em quantidade suficiente, na qualidade apropriada e com o melhor preço. Refere-se à capacidade de uma organização gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição. (BRASIL, 2020b, p. 18).

A realização de aquisições públicas oportunas está diretamente relacionada à capacidade de atender prontamente às demandas, demonstrando sensibilidade à dinâmica do ambiente. Squeff (2014, p. 52) cita que “[...] o objetivo dos processos de aquisição e contratação do governo é o provimento de serviços e bens necessários ao seu funcionamento, não se deve perder de foco a oportunidade para o aperfeiçoamento da ação governamental que daí decorre”.

E, por fim, nesse ínterim, a eficiência é notavelmente alcançada por meio da elaboração minuciosa dos procedimentos de compra, buscando concluir os processos com a menor necessidade de retrabalhos. Segundo Marinho e Peçanha (2001, p. 2), a “eficiência denotaria competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços”.

Em síntese, a literatura e os estudos na área indicam que os achados sugerem múltiplos motivos que influenciam, de forma prejudicial, a efetividade da elaboração

dos processos de aquisição. Esses fatores, notadamente a uniformização de rotinas, a capacitação insuficiente de pessoal envolvido, o desconhecimento da legislação por parte dos agentes públicos e a demora em emitir pareceres jurídicos provocam lentidão processual.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo exploratório teve como propósito analisar a efetividade temporal dos processos de aquisição, identificando os fatores que contribuem para a falta de celeridade em sua elaboração. Buscou-se, também, por meio desta análise, proporcionar subsídios para a proposição de melhorias na gestão dos processos de aquisição, com enfoque específico nas UGEs. O escopo da pesquisa concentrou-se na identificação e compreensão dos elementos que impactam, negativamente, a eficiência temporal desses processos, visando, assim, propor recomendações e estratégias que possam aprimorar a agilidade e efetividade nas atividades de aquisição. Conforme Richardson (1989, p. 281) “A pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências de dito fenômeno”.

Para atender aos objetivos delineados nesta pesquisa, procedeu-se à análise aprofundada dos processos de elaboração das principais modalidades de aquisição empregadas pelas Unidades Gestoras Executoras (UGEs) no contexto das aquisições públicas. Os resultados desta pesquisa não apenas fornecem *insights* significativos sobre a elaboração dos processos de aquisição, mas também constituem um substrato valioso para a otimização e o aprimoramento das práticas utilizadas nas compras públicas. Este estudo, portanto, apresenta-se como uma contribuição relevante para o entendimento e o aperfeiçoamento contínuo das estratégias e dos processos adotados no contexto da gestão pública.

O presente estudo conduziu uma investigação com o intuito de analisar duas hipóteses relacionadas aos fatores que impactam, negativamente, na eficiência

temporal das compras públicas, resultando na extensão dos prazos de elaboração dos processos para um período superior a noventa dias.

Na hipótese Alfa, os fatores internos, abaixo relacionados, provocam retardo nos processos de aquisição:

- a) experiência e capacitação dos agentes que confeccionam os processos;
- b) formulação dos processos;
- c) estrutura da Seção de Aquisições e;
- d) especificação do material ou serviço a ser adquirido.

Na hipótese Bravo, os fatores externos a seguir relacionados provocam retardo no andamento dos processos de aquisição:

- a) tempo de análise processual da Consultoria Jurídica ou Advocacia Geral da União e;
- b) elaboração da Pesquisa de preço.

Os dados subjacentes a esta pesquisa foram submetidos a uma análise diagnóstica, na qual a pesquisa bibliográfica identificou os principais obstáculos que, frequentemente, incidem sobre a elaboração dos processos de aquisição, retardando-os. A aplicação do questionário pela plataforma *SurveyMonkey*, composto por indagações diretas, proporcionou dados que, tabulados graficamente, indicaram a ocorrência das Hipóteses A e B. Os resultados obtidos na pesquisa bibliográfica e no questionário convergiram em relação a fatores comuns como causadores da demora na elaboração dos processos de aquisição. Além disso, os achados derivados do questionário induzem à conclusão de que esses fatores contribuem para a letargia no processo relacionando-se à perda de efetividade.

As entrevistas realizadas com membros da consultoria jurídica produziram dados que validaram os fatores externos relacionados ao tempo de análise processual da Consultoria Jurídica e à elaboração da Pesquisa de Preço como

elementos causadores da demora no fluxo dos processos de aquisição.

A tipologia da pesquisa científica deste estudo pode ser classificada da seguinte forma:

Quadro 1 - Classificação da Pesquisa

Classificação	Modalidade
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto à abordagem	Qualitativa - Quantitativa
Quanto ao objetivo geral	Exploratória
Quanto aos procedimentos técnicos	Bibliográfica e Levantamento
Quanto à análise dos dados	Diagnóstica

Fonte: elaboração própria (2021).

### 3.1 LIMITES DE ESTUDO

As licitações, as aquisições e os contratados são atividades intrínsecas à administração pública. O objetivo maior das compras públicas está em adquirir materiais e serviços que atendam às demandas dessas instituições.

As unidades gestoras executoras são as responsáveis pelos processos de aquisição e contratação das demandas, sendo essa uma de suas atividades primordiais e rotineira.

O limite deste estudo foram 423 UGEs. Não se aplicam os achados e as conclusões às unidades gestoras não executoras.

Esse estudo analisou a efetividade temporal dos processos de aquisição nas unidades gestoras executoras nas modalidades de Dispensa de Licitação, Inexigibilidade, Tomada de Preços, Concorrência, Pregão Eletrônico e Sistema de Registro de Preços.

Considerando a duração dos processos, o limite temporal do Estudo abrange os anos de 2019 a 2021.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra foi delimitada pelos chefes das seções de aquisições e responsáveis pelas aquisições de 176 UGEs.

A amostra estabeleceu como parâmetro de nível de confiança 90% e uma margem de erro de 5%, definida pela quantidade mínima de 176 respostas.

Tabela 1 - Amostra

Áreas Específicas	Estados da Federação	Nr de UGE	Mínimo de Respostas
1	Rio de Janeiro e Espírito Santo	70	28
2	São Paulo	31	12
3	Rio Grande do Sul	74	30
4	Minas Gerais	16	6
5	Paraná e Santa Catarina	37	15
6	Bahia e Sergipe	12	5
7	Alagoas, Pernambuco, Paraíba e. Rio Grande do Norte	35	14
8	Pará, Amapá e Maranhão	19	8
9	Mato Grosso do Sul e Mato Grosso	28	11
10	Ceará e Piauí	12	5
11	Distrito Federal, Goiás e Tocantins.	55	22
12	Amazonas, Acre, Roraima e Rondônia.	33	13
TOTAL		423	176

Fonte: elaboração própria (2021).

O critério de distribuição estabelecido para cada área específica do território nacional foi de 41% com base no resultado de 41,51% obtido da razão de 176 para 423. As áreas específicas foram divididas conforme a subordinação funcional.

Quanto ao valor de 41% para cada Região Militar ou Grupamento Logístico, quando o décimo de cada cálculo foi igual ou superior a 0,5, o inteiro superior foi adotado. Se o décimo foi inferior, foi adotado o número inteiro.

Os questionários foram destinados aos chefes das seções de aquisições das UGEs, e as entrevistas foram realizadas com quatro membros da consultoria jurídica que realizam as análises jurídicas dos processos na fase final de elaboração.

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, pois o problema é uma realidade diária das UGEs. Segundo Gil (2010, p. 26), a pesquisa aplicada “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das

sociedades em que os pesquisadores vivem”.

Esta pesquisa se enquadra como qualitativa-quantitativa. Qualitativa, pois se baseia nos dados colhidos da pesquisa bibliográfica e na entrevista com os advogados da união, utilizando-se, também, dos dados quantitativos fornecidos pelo questionário aplicado nas UGEs. Minayo (2002, p. 25) cita que “O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”.

A pesquisa bibliográfica foi baseada na disciplina legal, nos dispositivos técnico-normativos, na bibliografia sobre o tema, em teses, em sítios da *internet* e em processos elaborados. A pesquisa bibliográfica, segundo Prodanov e Freitas (2006):

[...] elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais,

boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013, p. 54).

Os critérios de inclusão e exclusão para amostra foram estabelecidos pelo volume de processos demandados. As unidades gestoras executoras com maior volume de processos de aquisição e contratações, volume de recursos empenhados e contratações, foram incluídas.

As entrevistas foram conduzidas com dois advogados da União, uma analista e um chefe de gabinete da Consultoria Jurídica, todos com experiência na análise jurídica dos processos de aquisição. Tal aspecto reveste-se de suma importância, haja vista o conhecimento profundo desses profissionais acerca das rotinas inerentes ao processo de aquisição, bem como sua expertise na identificação e no enfrentamento dos obstáculos processuais que emergem no cotidiano das atividades concernentes a essa área específica. A participação desses indivíduos na pesquisa proporcionou uma abordagem especializada e elucidativa sobre as nuances

jurídicas inerentes aos procedimentos de aquisição, agregando significativa profundidade aos resultados obtidos.

### 3.3 VARIÁVEIS

A pesquisa utilizou-se de variáveis independentes e dependentes no estudo. Foram consideradas como variáveis independentes os fatores internos e externos que influenciam na celeridade dos processos.

A variável dependente foi determinada como os retardos na elaboração dos processos de aquisição caracterizando a perda de efetividade devido a prazos processuais superiores a 90 dias.

As variáveis independentes foram medidas por meio de questionários respondidos pelos chefes das seções de aquisições das UGE, determinando o nível de causalidade em relação àquela dependente.

Ainda relacionado às variáveis independentes, no que se refere aos fatores externos, a medição ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com objetivo de se obter dados da observação de agentes externos que participam da análise dos processos.

Quadro 2 - Definição de variáveis

Variáveis Independentes	Indicadores	Medição	Variável Dependente
Fatores Internos	Experiência e capacitação dos agentes	Questionário	Os retardos na elaboração dos processos de aquisição, conduzindo a prazos processuais superiores a 90 dias
	Formulação de processos com falhas		
	Estrutura das seções de aquisições		
	Especificação do material ou serviço		
Fatores Externos	Tempo de análise processual pela consultoria jurídica	Questionário e Entrevista Semiestruturada	
	Tempo de elaboração da pesquisa de preço		

Fonte: elaboração própria (2021).

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa, foi utilizado o questionário com perguntas fechadas. Foi escolhido pela simplicidade e abrangência, e enviado por meio do sistema de envio de documentos eletrônicos interno das instituições, obtendo-se acesso aos locais de difícil comunicação e em todo o território nacional.

As perguntas foram fechadas com objetivo de se levantar aspectos práticos dos processos na observação de quem os executa.

Os questionários foram respondidos por meio da expedição de documentos internos com link para acesso aos questionários na plataforma *SurveyMonkey*. Foram destinados aos chefes dos setores de aquisição dessas unidades, por meio de documento oficial entre as organizações. Foram respondidos de forma voluntária e anônima.

O Questionário do *SurveyMonkey* dividiu-se em 5 partes, cada uma com objetivo específico da pesquisa. Foi realizado um teste do questionário, com objetivo de ajustes, com 10% da amostra.

Os questionários foram respondidos pelos chefes das seções de aquisição de UGE em todos os estados da federação cumprindo o percentual previsto para amostra.

Quadro 3 - Divisão das partes do Questionário Surveymonkey

	Parte 1	Parte 2	Parte 3	Parte 4	Parte 5
Informações a levantar	Dados que caracterizaram o público respondente como chefe ou integrante de Seções de Licitações.	Dados que definiram os processos de aquisição confeccionados pelas organizações e seus respectivos prazos praticados.	Dados sobre os fatores internos da elaboração dos processos de aquisição: capacitação e experiência dos agentes, formulação dos processos, estrutura das seções, especificação do material ou serviço a ser adquirido.	Dados sobre os fatores externos da elaboração dos processos de aquisição: Tempo de análise processual pela consultoria jurídica e Tempo de elaboração da pesquisa de preço.	Dados sobre os impactos da falta de celeridade na eficiência, na oportunidade e na economicidade.
Propósito	Comprovar que os respondentes atendem ao percentual da amostra, em todas as regiões do país, e que possuem experiência e conhecimento na elaboração dos processos de aquisição.	Comprovar que as organizações confeccionam os processos de Dispensa de Licitação, Inexigibilidade, Pregão, Sistema de Registro de Preço, Tomada de Preço e Concorrência. Determinar os prazos de elaboração praticados em cada processo.	Comprovar ou não que os fatores internos influem na celeridade dos processos e que são praticados prazos superiores a 90 dias na elaboração dos processos.	Comprovar ou não que os fatores externos influem na celeridade dos processos e que são praticados prazos superiores a 90 dias na elaboração dos processos.	Comprovar que prazos superiores a 90 dias provocaram retrabalhos, aquisições com preços maiores e entregas inoportunas e consequente perda de efetividade

Fonte: elaboração própria (2022).

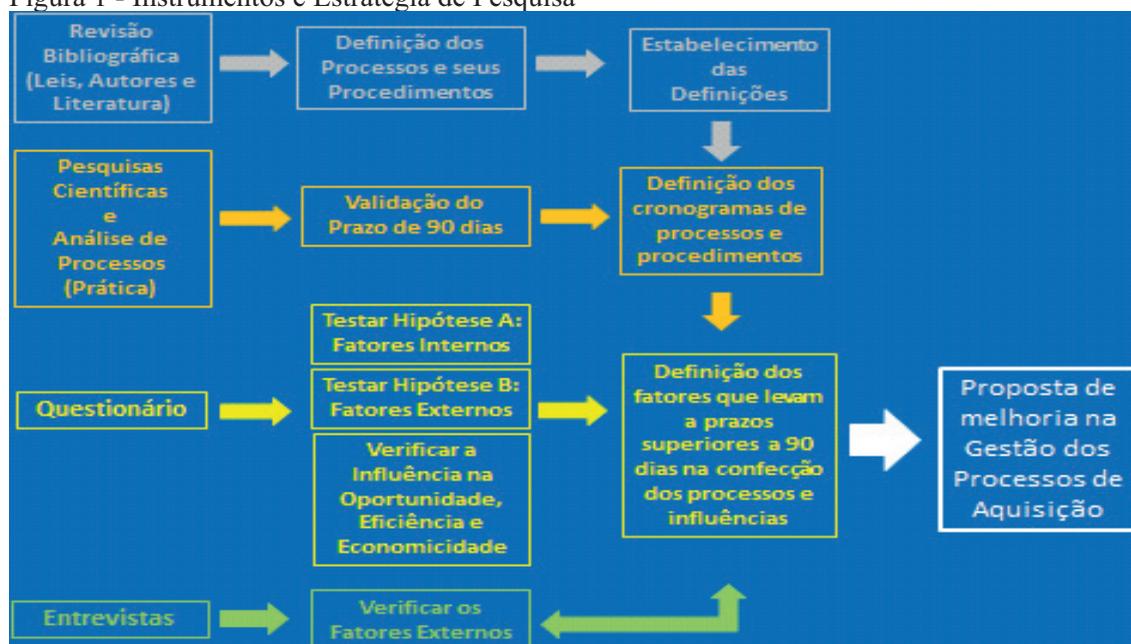
A pesquisa da bibliográfica buscou realizar o levantamento das principais etapas e dos procedimentos dos processos de aquisição e seus principais óbices. Foi realizada uma busca em estudos e pesquisas científicas, bem como uma análise dos processos.

As entrevistas com os agentes da Consultoria Jurídica tiveram como objetivo buscar as principais falhas e o tempo de análise dos processos, na visão dos responsáveis pela emissão de parecer sobre a elaboração de cada compra planejada pela instituição. As entrevistas foram realizadas com dois advogados da união analistas, um analista processual e uma chefe de gabinete, responsável pelo trâmite interno dos processos de aquisição, todos integrantes da Consultoria Adjunta.

### 3.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa bibliográfica, o questionário e as entrevistas semiestruturadas foram os pilares do estudo, cada um com objetivo. Os instrumentos convergiram nos dados fornecidos apresentando relações entre os fatores internos e externos e a falta de celeridade processual ocasionando a perda de efetividade.

Figura 1 - Instrumentos e Estratégia de Pesquisa



Fonte: elaboração própria (2022).

Nesse estudo, foi de suma importância a utilização dos três instrumentos de pesquisa, pois, além de convergirem entre si nos achados, sugerem a ocorrência de uma problemática recorrente na formulação dos processos de compras das instituições públicas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação dos questionários, pesquisa bibliográfica e as entrevistas, os dados foram criticados com intuito de se identificar:

- os processos de aquisição mais utilizados pelas UGEs;
- os prazos praticados na elaboração;
- se os fatores internos das UGEs retardam os processos;
- se os fatores externos às UGEs retardaram os processos; e
- se há influência da falta de celeridade processual na economicidade, oportunidade e na eficiência das contratações comprometendo a efetividade da compra.

Sobre a aplicação do questionário, importa ressaltar que o percentual dos respondentes foi superior ao estabelecido proporcionando confiabilidade aos dados obtidos.

Foi cumprido o quantitativo numérico e regional previsto da amostra. Ocorreu um percentual de 14% de respostas acima do estabelecido. As respostas foram, em sua maior parte, dos chefes de seções de aquisições com experiência, 85% dos agentes conhecem os processos de aquisição, realizam sua gestão e possuem condições de diagnosticá-los.

Importante parte dos participantes das seções de aquisições são agentes com habilitação, conhecimento ou experiência para função. A maior parcela destes possui cursos de graduação ou pós-graduação, mais de 10 anos de instituição e mais de um ano confeccionando ou participando de processos relativos a aquisições.

Tabela 2 - Respondentes da Pesquisa

Estados da Federação	Nr de UGE	Mínimo de Respostas	Questionários Enviados	Respostas Recebidas
Rio de Janeiro e Espírito Santo	70	30	50	36
São Paulo	31	13	24	21
Rio Grande do Sul	74	31	50	38
Minas Gerais	16	7	13	7
Paraná e Santa Catarina	37	15	23	22
Bahia e Sergipe	12	5	11	6
Alagoas, Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte	35	14	30	30
Pará, Amapá e Maranhão	19	8	19	12
Mato Grosso do Sul e Mato Grosso	28	11	24	21
Ceará e Piauí	12	5	12	10
Distrito Federal, Goiás e Tocantins.	55	23	32	25
Amazonas, Acre, Roraima e Rondônia.	33	14	28	24
<b>Total</b>	<b>422</b>	<b>176</b>	<b>316</b>	<b>252</b>

Fonte: elaboração própria (2022).

#### 4. 1 PROCESSOS DE AQUISIÇÃO MAIS UTILIZADOS PELAS UGE

Os processos de compras públicas mais confeccionados pelas organizações pertencentes à amostra, segundo a ordem de porcentagem, são distribuídos conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Processos de aquisição mais utilizados

Processo	Porcentagem de utilização
Pregão Eletrônico	97%
Sistema de Registro de Preços	95%
Dispensa de Licitação	91%
Inexigibilidade	88%
Tomada de Preços	43%
Concorrência	21%

Fonte: (SurveyMonkey, 2022).

Na pesquisa, foram comprovados como processos mais utilizados pelas organizações da amostra o Pregão Eletrônico, o SRP, a Dispensa de Licitação, a Inexigibilidade, a Tomada de Preços e a Concorrência.

O estudo revelou um panorama abrangente das práticas adotadas por organizações na condução de compras públicas, destacando a preferência por determinados processos. Entre eles, o Pregão Eletrônico emerge como uma ferramenta de significativa popularidade, provavelmente devido à sua eficiência e transparência proporcionadas pela plataforma online. O Sistema de Registro de Preços (SRP) também figura como uma escolha frequente, indicando uma estratégia de gestão de custos por meio da padronização de preços.

## 4.2 PRAZOS PRATICADOS NA ELABORAÇÃO

As porcentagens das organizações que realizam a elaboração dos processos de compras em até 90 dias estão demonstradas conforme a tabela 4.

Tabela 4 - Prazos praticados dos processos de aquisição

Processo	Porcentagem que realiza o processo em até 90 dias
Pregão Eletrônico	17%
Sistema de Registro de Preços	23%
Dispensa de Licitação	91%
Inexigibilidade	65%
Tomada de Preços	19%
Concorrência	12%

Fonte: (SurveyMonkey, 2022).

Há organizações que confeccionam seus processos de aquisição no período de 90 dias. Esse prazo, apesar de não estar previsto em lei ou norma, pela análise dos processos é o mais

adequado e viável. Os impactos da lentidão na elaboração dos processos e, conseqüentemente, na efetividade são reduzidos com esse prazo, proporcionando o atendimento oportuno da demanda e uma compra com melhor preço.

O prazo inferior a 90 dias na elaboração dos processos é possível de ser praticado em todas as modalidades de aquisição, partindo-se do princípio que, em qualquer das modalidades, há porcentagem significativa da amostra que o cumpre.

## 4.3 FATORES INTERNOS ÀS UGES QUE RETARDAM OS PROCESSOS DE COMPRAS

Na análise dos fatores internos que impactam os processos de compras públicas nas organizações públicas, diversos aspectos emergem com base nos dados coletados.

Os questionamentos relacionados aos fatores internos foram delineados com a finalidade de analisar os aspectos que exercem influência na celeridade dos processos.

Quadro 4 - Fatores internos: influência na celeridade dos processos

Pergunta do questionário	Análise	Influi na celeridade
1. O Sr (a) possui quantos auxiliares/integrantes na SALC ou GCALC?	Verificou-se que 95% das seções possuem dois auxiliares ou mais.	Não
2. Entre seus auxiliares/integrantes da Seção, quantos são capacitados, com cursos ou estágios na área de Licitações, Aquisições ou Contratos?	Verifica-se que 93% das seções possuem, no mínimo, um ou mais auxiliares ou integrantes capacitados.	Não
3. Pela experiência do Sr. (a), com a finalidade de otimizar a elaboração dos processos de aquisição, há necessidade de capacitação para algum dos integrantes da seção?	Apesar da alta porcentagem da pergunta 3, conforme o gráfico, 92% das UGEs necessitam de capacitação para agentes em suas respectivas seções. A capacitação atual pode não estar sendo efetiva.	Sim
4. Por sua experiência, com base no volume de processos, recursos envolvidos e prazos, qual a capacitação que contribuiria para o desempenho da função de Chefe da Seção e que poderia agilizar e otimizar os processos de compras públicas?	Para 86% das UGEs, há necessidade de capacitação para os chefes das seções em cursos nos níveis de pós-graduação <i>Latusensu</i> ou de especialização com 40 horas ou mais.	Sim

5. Por sua experiência, com base no volume de processos, recursos envolvidos e prazos de elaboração, qual a capacitação que poderia ampliar o nível de desempenho para um ou mais integrantes/auxiliares da Seção, na área de aquisições, licitações e contratos, e que poderia agilizar e otimizar os processos de compras públicas?	Segundo 88% das UGEs, há necessidade de capacitação para os auxiliares das seções de especialização de 40 horas ou mais.	Sim
6. Na experiência diária do Sr. (a) como chefe e coordenador da Seção ou Grupo de compras, ocorre o retrabalho, falhas ou correções durante a fase de elaboração dos processos de aquisição?	Os chefes de seção atestaram, em 91% das UGEs, que há falhas e a necessidade de correções durante o trâmite dos processos.	Sim
7. Quando ocorre retrabalho, falhas ou correções na elaboração dos processos de aquisição, o Sr. (a) atribuiria como causa em maior parte devido a?	As falhas e as correções causadas pela falta de conhecimento técnico na área e pelo desconhecimento da formulação processual foram relatadas por 80% UGE.	Sim
8. Quando há retrabalho, falhas ou correções na elaboração dos processos de aquisição, ocorre alongamento no prazo para homologação do certame?	Conforme os dados obtidos, há aumento do prazo de elaboração dos processos em 89% das UGEs quando há retrabalho, falhas ou correções processuais.	Sim
9. Quando há retrabalho, falhas ou correções na elaboração dos processos de compras públicas, a duração desses processos:	Conforme os dados de 83% das UGEs, quando ocorrem falhas e correções, os prazos dos processos são superiores a 90 dias.	Sim
10. Entre os integrantes/auxiliares da Seção/Grupo, quantos têm mais de dois anos de experiência em funções relativas a aquisições, licitações e contratos?	Da análise, verifica-se que 93% das seções possuem, no mínimo, um ou mais auxiliares com experiência de dois anos em compras públicas.	Não
11. Pelo que o Sr. (a) observa, quando da formulação dos processos de aquisição, os integrantes da sua Seção ou Grupo conhecem a Legislação relacionada a Licitações, Aquisições e Contratos (Lei nº 8.666/93, Lei nº 10.520/02, Lei nº 14.133/21, entre outras):	Em 92% das seções, há militares que conhecem a legislação vigente sobre compras públicas	Não
12. Existe um roteiro para elaboração dos processos de aquisição na sua Seção ou Grupo?	Segundo a pesquisa, 93% das seções possuem roteiros próprios de elaboração dos processos.	Não
13. Durante a elaboração dos processos de aquisição, o Sr. (a) realiza correções nas partes que o compõem:	Conforme o gráfico, 93% das seções de aquisição realizam correções nos processos que elaboram.	Sim
14. Quando ocorrem correções durante a elaboração dos processos de aquisição, o Sr. (a) considera que essas correções fazem que os certames sejam homologados mais tardiamente?	Segundo as SALC, 97% da UGE afirmam que há atraso na homologação do certame quando correções são feitas.	Sim
15. Por sua experiência, como Chefe da Seção, o Sr. (a) considera que o desconhecimento do serviço ou produto e sua respectiva definição no Termo de Referência (TR) podem provocar aumento do prazo na elaboração dos processos de aquisição?	O desconhecimento do produto ou serviço em 96% das UGEs provoca atrasos na elaboração dos processos.	Sim

16. Em sua Seção ou Grupo, existe a carteira de Licitações? - A carteira engloba a elaboração de todos os instrumentos necessários ao lançamento da compra pública?	Em 77% das seções, existe a carteira de Licitações, que engloba a elaboração de todos os instrumentos necessários ao lançamento da compra pública.	Base para pergunta 20
17. Em sua Seção ou Grupo, existe a carteira de Aquisições? - Dentre as ações da função aquisição, estão emitir as notas de empenho, verificar as formalidades da Requisição e a situação cadastral do fornecedor.	Segundo as UGEs, 85% das seções de aquisição possuem a carteira de aquisições.	Base para pergunta 20
18. Em sua Seção ou Grupo, existe a carteira de contratos? - Dentre as ações da função, as ações relativas a contratos está a de confeccionar os termos de contratos da UG e seus aditivos.	Em 83% das seções de aquisição, existe a carteira de contratos.	Base para pergunta 20
19. Na sua Seção ou Grupo, existe a carteira de cotações? - Dentre as ações da função de realizar cotações está a de realizar as pesquisas de preços dos processos licitatórios da UG.	Em 49% das seções, existe a carteira de cotações, que engloba a realização das pesquisas de preços dos processos licitatórios da UGE.	Base para pergunta 20
20. Considerando as funções Aquisição, Licitações, Contratos e Cotações, existem militares/integrantes da Seção/Grupo que acumulam duas ou mais funções?	O acúmulo de funções é recorrente em 83% das seções de aquisição.	Sim
21. O Sr. (a) considera que o acúmulo de funções ou a falta de auxiliares/integrantes podem promover o aumento do tempo de elaboração dos processos de aquisição?	Em 97% das seções, o acúmulo de funções aumenta o prazo dos processos.	Sim

Fonte: (SurveyMonkey, 2022).

Da análise diagnóstica dos dados colhidos, é possível inferir que os atrasos observados nos processos de aquisição são atribuíveis, em grande medida, a fatores endógenos nas respectivas seções. Esta constatação sustenta a compreensão de que a prolongada extensão dos prazos, ultrapassando o limite temporal de 90 dias, está diretamente associada a elementos internos específicos das áreas responsáveis pela condução desses procedimentos.

Da amostra que respondeu ao questionário, 83% possuem capacitação na área de aquisições. Mesmo com percentual elevado de capacitados, há necessidade de novos cursos e reciclagens na área. Dos 17% restantes não capacitados, que representam 43 organizações, o chefe da seção não possui capacitação na área.

Nos dispositivos legais e normativos atuais, há padronização dos documentos, mas pela pesquisa bibliográfica, sem definição de etapas e prazos. Existe um vácuo legal e normativo. A indefinição faz que cada organização produza sua ideia de mapeamento

e tempo de cada processo. Existem roteiros processuais, mas são produtos da experiência de cada UGE, sem amparo legal-normativo ou sem prazos determinados. Isso faz que os processos de aquisição não possuam prazos estabelecidos.

Há normatizações internas das organizações sem definição dos pormenores de cada processo de aquisição e em desconformidade com as leis e normas posteriores, a sua edição carece de atualização.

Existem modelos dos documentos orientados pelas AGUs, porém, não há indicação na documentação normativa interna das instituições sobre a utilização desses documentos. Os modelos dos documentos internos dos processos frequentemente divergem dos modelos recomendados pela AGU.

Não há um quadro de efetivo de pessoal para as seções de aquisições. Há necessidade do estabelecimento de uma organização mínima para composição das seções com as respectivas responsabilidades. Dessa forma, evitar-se-á a sobrecarga funcional.

As seções de aquisição possuem um número adequado e capacitado de agentes; no entanto, há acúmulo de funções, o que gera a redução do ritmo de trabalho.

O aumento de efetivo e a capacitação dos agentes, no nível cursos específicos de 40 a 60 horas, são necessários na maior parte das UGEs para que se reduzam as falhas e obtenha-se maior celeridade processual.

Há falhas na elaboração dos processos, que, por sua vez, provocam correções e dilatação dos prazos, fazendo que a homologação dos certames ocorra de forma tardia.

As seções de aquisições, em sua maior parte, acumulam as funções de aquisição, licitação, contratos e cotações. Essa estrutura provoca sobrecarga, promovendo o acúmulo de missões.

O desconhecimento do serviço ou produto e sua respectiva definição no Termo de Referência provocam perda de tempo.

As justificativas para aquisição das UGEs carecem de fundamentação mais adequada quando enviados à Consultoria Jurídica para

que se justifique adequadamente a compra.

A alta rotatividade dos agentes das seções faz que os substitutos inexperientes ocorram em erros já orientados anteriormente.

Esses elementos, revelados pela análise, apontam para a complexidade dos desafios internos a serem enfrentados e que comprometem a efetividade da elaboração processual das compras públicas.

#### 4.4 FATORES EXTERNOS ÀS UGES QUE RETARDARAM OS PROCESSOS DE COMPRAS

Ao abordar os fatores externos que exercem impacto nos processos de compras públicas nas organizações, é essencial considerar elementos que extrapolam as fronteiras internas das instituições.

Os questionamentos abordaram a influência externa às UGEs na elaboração dos processos de aquisição.

Quadro 5 - Fatores externos: influência na celeridade dos processos

Pergunta do questionário	Análise	Influi na celeridade
1. Os processos de aquisição elaborados pelo Grupo ou Seção do Sr. (a), permanecem na Consultoria Jurídica/ Advocacia Geral da União/ Órgão de Assessoramento Jurídico, em média de quanto tempo?	Verifica-se que 92% das seções de aquisição atestam que os processos permanecem nas Consultorias Jurídicas por mais de 10 dias.	Sim
2. O Sr. (a) julga que o tempo em que o processo de aquisição permanece na Consultoria Jurídica/ Advocacia Geral da União/ Órgão de Assessoramento Jurídico influi no tempo de elaboração do certame:	85% das seções de aquisição concordam que o tempo em que os processos permanecem nas Consultorias Jurídicas influi nos prazos processuais.	Sim
3. O Sr. (a) julga que, nos processos de aquisição com tempo de elaboração acima de 90 dias, o tempo de análise processual pelos órgãos de assessoramento jurídico contribuem para o retardo na homologação do certame:	73% das UGEs o tempo em que os processos permanecem nas consultorias jurídicas contribui para homologação dos processos de forma tardia.	Sim
4. Cada processo de aquisição elaborado pela Seção ou Grupo do Sr. (a) é enviado para análise e parecer do Órgão de Assessoramento Jurídico, em média de quantas vezes:	Verifica-se que 18% dos processos são enviados mais de uma vez para análise jurídica.	Não
5. Nos processos de aquisição elaborados pela Seção ou Grupo do Sr. (a), a pesquisa de preço do produto ou serviço a ser adquirida, leva em média:	Em 80% das UGEs, as seções levam mais de 10 dias para realizarem a pesquisa de preço dos produtos e serviços demandados.	Sim

6. O Sr. (a) julga que o tempo destinado à pesquisa de preço influi no tempo de elaboração do processo de aquisição:	As seções de aquisição relatam que, em 93% dos casos, os prazos da realização da pesquisa de preço afetam o prazo de elaboração.	Sim
7. Nos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo do Sr. (a), quando utilizado o Painel de Preços para pesquisa de preço, o tempo aproximado para obtenção do preço por esse parâmetro tem duração de:	83% das seções de aquisição levam mais de 48h para realizar a pesquisa de preço pelo painel de preço, mesmo sendo um sistema de fácil consulta.	Sim
8. Nos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo do Sr. (a), quando utilizadas as aquisições e contratações similares de outros entes públicos para pesquisa de preço, o tempo aproximado para obtenção do preço por esse parâmetro tem duração de:	85% das seções levam mais de 48h para realizar a pesquisa de preço nesse parâmetro de pesquisa de preço, mesmo com sistemas de fácil consulta como o <i>site</i> Compras Net.	Sim
9. Nos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo do Sr. (a), quando utilizados dados de pesquisa publicada em mídias especializadas, de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, para pesquisa de preço, o tempo aproximado para obtenção do preço por esse parâmetro tem duração de?	A realização da pesquisa de preço utilizando a pesquisa publicada em mídias especializadas, de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo é realizada em 73% das seções em mais de 48h.	Sim
10. Nos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo do Sr. (a), quando utilizada a pesquisa direta com fornecedores, mediante solicitação formal de cotação para pesquisa de preço, o tempo aproximado para obtenção do preço por esse parâmetro tem duração de?	Aproximadamente, 94% das UGEs levam mais de 48h para realizar a pesquisa de preço nessa modalidade. Esse parâmetro de pesquisa é importante porque retrata o valor atual do bem ou serviço praticado pelo mercado; entretanto, mostra-se o mais demorado para realização.	Sim
11. Nos processos de aquisição elaborados pela Seção ou Grupo do Sr. (a), devido a correções, prazos decorridos e outras intempéries, em média, quantas pesquisas de preço são realizadas em cada processo de aquisição?	Em 68% da amostra, é realizada mais de uma pesquisa de preço por processo.	Sim
12. Nos processos de aquisição elaborados pela Seção ou Grupo do Sr. (a), o tempo da pesquisa de preço do produto ou serviço a ser adquirido tem provocado retardos na elaboração dos processos de aquisição?	84% das seções atestam que o tempo para formulação do preço interfere no prazo processual.	Sim

Fonte: (SurveyMonkey, 2022).

Pelos dados colhidos, é factível inferir que os atrasos nos processos de aquisição são influenciados, de maneira significativa, por fatores externos. Esta constatação sustenta a compreensão de que a extensão temporal dos referidos processos, ultrapassando o limite de 90 dias, é primariamente atribuível a elementos que se originam fora do escopo imediato das áreas responsáveis pela condução desses procedimentos.

Paralelo aos achados do questionário, as entrevistas com os membros da consultoria jurídica induzem a conclusão de que a avaliação processual conduzida pelos membros da consultoria jurídica apresenta uma variação temporal compreendida entre 10 e 30 dias. Adicionalmente, deve-

se considerar que uma porção dos processos é submetida à análise repetida. Este intervalo de tempo exerce influência direta sobre o prazo de homologação do certame. Consoante a perspectiva da maioria das seções responsáveis pela elaboração dos processos, este fenômeno é identificado como um dos principais determinantes externos que estendem o período de conclusão processual para além dos 90 dias.

A extensão do período de análise processual pela assessoria jurídica repercute diretamente na dinâmica global dos procedimentos de aquisição, sendo percebida como uma das variáveis críticas que contribuem para a dilatação temporal além do limite preestabelecido.

A precificação dos produtos e serviços a serem adquiridos, segundo a maior parte da UGE, é de mais de 10 dias, mesmo com acesso facilitado à internet e aos sites especializados.

A digitalização dos processos de forma ilegível pelas UGEs dificulta a leitura prorrogando a análise processual pela Consultoria Jurídica.

A utilização de pareceres de processos anteriores, pelas UGEs, para instruir processos similares atuais, pode promover a celeridade processual.

Em síntese, a análise dos dados coletados evidencia, de forma consistente, a significativa influência de fatores externos nos atrasos dos processos de aquisição, estendendo-se para além do limite temporal estabelecido em 90 dias.

#### 4.5 INFLUÊNCIA DA FALTA DE CELERIDADE PROCESSUAL NA EFETIVIDADE ECONOMICIDADE, OPORTUNIDADE E NA EFICIÊNCIA DAS CONTRATAÇÕES

Os achados obtidos dos questionamentos sugerem que os processos de aquisição com retardo processual, com prazos de elaboração superiores a noventa dias, influenciam negativamente na oportunidade, na eficiência ou na economicidade das contratações, tornando-as menos efetivas.

Quadro 6 - Influência da falta de celeridade processual na efetividade (economicidade, oportunidade e na eficiência das contratações)

Pergunta do questionário	Análise	Influência na efetividade
1. Pela experiência do Sr, na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto à eficiência, os retrabalhos e correções provocaram retardos para homologação do certame:	Segundo a pesquisa, 84% das seções de aquisição relatam que as correções provocam atraso na homologação dos certames.	Perda de eficiência
2. Pela experiência do Sr, na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto à eficiência, quando os referidos processos são lentos ou apresentam falta de celeridade, fazendo que sua duração seja superior a 90 dias, há casos em que o certame foi deserto?	Segundo a pesquisa, 73% das seções relatam que os processos lentos, com prazos de elaboração superiores a 90 dias, são desertos.	Perda de eficiência
3. Pela experiência do Sr, na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto à eficiência, quando os referidos processos têm retardos ou apresentam falta de celeridade, fazendo que sua duração seja superior a 90 dias, há casos em que o certame foi nulo?	Em 37% das seções, os processos lentos, com prazos superiores a 90 dias, são nulos.	Perda de eficiência

4. Pela experiência do Sr., na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto à oportunidade, há casos em que, devido à demora na homologação do certame, recursos foram devolvidos para as fontes que os descentralizaram?	Quando ocorre a devolução de recursos, não há a aquisição do produto ou serviço demandado para determinada atividade perdendo-se a oportunidade da aquisição. Aproximadamente, 44% das seções atestaram que os processos lentos perdem a oportunidade na compra devido à devolução de recursos.	Perda em oportunidade
5. Pela experiência do Sr., na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto à oportunidade, todos os recursos foram empenhados no prazo de vigência da operação ou nas atividades as quais os referidos recursos eram destinados?	Neste contexto, 58% das seções confirmam que os processos lentos provocaram recolhimentos dos recursos descentralizados ou a perda da oportunidade da compra.	Perda em Oportunidade
6. Pela experiência do Sr. (a) na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto à economicidade, se comparado o valor do produto ou serviço a ser adquirido na 1ª (ou única) precificação com o valor da homologação no certame, pode-se dizer que em sua maioria:	Considera-se que, quando a primeira tomada de preços do produto ou serviço é maior que o preço do objeto, quando da sua homologação, há economia na aquisição. Nos processos de 45% das seções, o valor da 1ª ou única precificação é igual ou menor ao valor da homologação do certame, comprovando-se a perda de economicidade da compra.	Perda em economia

Fonte: (SurveyMonkey, 2022).

Do exposto, infere-se que há perda de efetividade dos processos de aquisição pela letargia ou morosidade de sua elaboração causada pelos fatores internos e externos. A lentidão processual concorre para a ineficiência com retrabalhos, para inoportunidade da compra e para a perda do bom preço devido ao alongamento dos prazos processuais.

Nesses processos, constata-se que parcela dos recursos são restituídas às fontes ou foram dilatados seus prazos de empenho da despesa. Pode-se afirmar que o recurso não foi utilizado no tempo exato da atividade ou na demanda ao qual estava destinado, caracterizando a perda de oportunidade

A precificação, durante a fase interna do certame, é a primeira referência de preço do produto ou serviço a ser adquirido, enquanto o preço de homologação é a última referência de preço da compra. Na fase externa do certame em que são previstos os lances e as propostas, atinentes a cada modalidade, a 1ª precificação

deve ser mais alta que o valor do produto ou serviço homologado, comprovando-se, assim, a economicidade do certame. Em considerável parte das seções de aquisição da amostra, o valor da 1ª ou única precificação é igual ou menor ao valor da homologação do certame, perdendo-se a economicidade da compra.

O objetivo geral foi atendido quanto à análise da efetividade na elaboração dos processos de aquisição e ainda identificou os fatores que retardam o andamento desses processos nas UGEs. Os dados apresentados apontam os fatores das hipóteses A e B como principais causas da lentidão processual e, conseqüentemente, a efetividade das compras públicas.

A abordagem metodológica empregada demonstra estar alinhada às expectativas delineadas no escopo da pesquisa. Nota-se que há ingerência dos fatores internos e externos provocando um tempo de elaboração processual excedente a 90 dias.

Os resultados encontrados acerca da análise dos processos de aquisição dimensionaram a influência dos fatores internos e externos às UGEs nos prazos de elaboração processual demonstrando que há perda de efetividade pela influência negativa nos indicadores de oportunidade, economia e eficiência.

Como conclusão, faz-se necessária a adoção de medidas que aperfeiçoem as compras públicas no âmbito da administração pública com a finalidade de que os óbices existentes sejam atenuados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As aquisições realizadas nas instituições públicas ostentam, na contemporaneidade, uma conotação de caráter estratégico. O caráter estratégico dessas transações está intrinsecamente relacionado à sua relevância no contexto das demandas e objetivos institucionais, refletindo não apenas a necessidade de adquirir bens e serviços, mas também a busca por alinhamento aos propósitos e às metas preconizados pelas entidades públicas.

A gestão eficiente dessas aquisições não apenas atende às demandas operacionais, mas também se insere como elemento-chave na consecução da missão institucional, implicando uma abordagem cuidadosa e estratégica para garantir não apenas a eficácia imediata, mas a sustentabilidade e sinergia com os objetivos organizacionais em longo prazo.

Do estudo, verificou-se que a elaboração dos processos de uma significativa parte dessas aquisições é lenta produzindo efeitos negativos na sua efetividade, com base nos seus indicadores de eficiência, economia e oportunidade. Esse estudo qualitativo, utilizando-se do método quantitativo, baseou-se no questionário aplicado nas UGEs, em uma pesquisa bibliográfica e processual e em entrevistas com membros da Consultoria Jurídica, órgão de assessoria jurídica que realiza a análise dos processos de aquisição.

O estudo analisou a efetividade temporal dos processos de aquisição identificando os fatores que provocam a falta de celeridade na sua elaboração, propondo melhorias na gestão para as UGEs.

Em síntese, os resultados revelam que tanto os fatores internos quanto os externos exercem influência significativa nos atrasos dos processos de aquisição. Sua lentidão, superior a 90 dias, indica perda de efetividade ocasionada pelos prejuízos à eficiência, à oportunidade ou/e à economia.

Internamente, observa-se que a falta de disciplina legal ou normativa para os prazos da fase interna, aliada ao acúmulo de funções nas estruturas das seções, resulta em prazos de aquisição superiores a 90 dias. Adicionalmente, a ausência de previsão legal para os roteiros dos processos e o desconhecimento dos produtos e serviços do Termo de Referência são destacados como elementos prejudiciais.

Externamente às UGEs, a pesquisa evidencia que a análise jurídica por órgãos externos e a formação de preços contribuem para a extensão do tempo de aquisição além do ideal.

Em conjunto, esses fatores internos e externos provocam lentidão processual, resultando em ineficiência operacional, retrabalhos, inoportunidade nas compras e perda de vantagens financeiras devido aos prazos prolongados de finalização dos certames. Esses achados ressaltam a necessidade de intervenções estratégicas para otimizar os processos e mitigar os impactos negativos identificados.

No início da pesquisa, foram identificadas algumas restrições que, posteriormente, foram mitigadas, proporcionando uma base sólida para a continuidade de estudos na área. A adoção de uma abordagem metodológica cuidadosa revelou-se crucial, envolvendo a participação dos dirigentes das Unidades Gestoras Executoras (UGE), por meio da formulação de questionamentos que atendessem, de maneira precisa, ao escopo do estudo. Esse método visou preservar a integridade das organizações

públicas, especialmente no que diz respeito à transparência das informações, sem comprometer a confiabilidade dos resultados obtidos. A ampla pesquisa bibliográfica, a formulação adequada dos questionamentos e as entrevistas proporcionaram complementariedade entre si, aliadas à colaboração efetiva dos gestores das UGEs, superaram as limitações iniciais.

Quadro 7 - Quadro de limitações à pesquisa e soluções adotadas

Restrição encontrada	Descrição	Solução adotada
Acesso a dados sensíveis	A obtenção de dados detalhados e específicos sobre os processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras inicialmente foi restrita devido à sensibilidade dos dados	Os questionários foram enviados via documento oficial destinado aos Chefes das UGEs. Estes providenciaram as respostas.
Variedade de processos e práticas das UGEs	A diversidade de setores e organizações envolvidas introduziu uma ampla variedade de processos e práticas de aquisição.	A padronização para análise dos processos foi realizada com base na legislação evitando-se normatizações internas das UGEs
Complexidade na Mensuração da Efetividade	Definir e mensurar a efetividade temporal nos processos de aquisição se tornou complexo devido a diferentes critérios e indicadores de sucesso.	Foram adotados os indicadores de sucesso mais próximos à efetividade nas aquisições: a economia na compra pública, a oportunidade da compra e a eficiência no intuito de se evitar retrabalhos.
Cooperação Interdepartamental	A pesquisa demandou a cooperação e colaboração entre diferentes departamentos ou setores dentro das Unidades Gestoras Executoras. Obstáculos relacionados à comunicação.	Os questionários foram enviados via documento oficial destinado aos Chefes das UGEs. Estes providenciaram a interação entre os setores para responder ao questionário
Mudanças na Legislação e Políticas	As regulamentações e políticas governamentais em relação às aquisições são dinâmicas e sujeitas a alterações, sugerindo uma constante atualização dos agentes.	Na pesquisa bibliográfica, foi montado um banco de dados acerca da legislação vigente sobre licitações e aquisições servindo de base para o estudo

Fonte: (SurveyMonkey, 2022).

Com base nos resultados obtidos, apresentam-se as seguintes propostas de melhoria para a gestão:

**a) atualização da normatização interna:**

- mapeamento das etapas dos processos internos de elaboração até a finalização do certame;
- normatização dos prazos para cada etapa interna;
- adoção de documentação dos processos de aquisição conforme os modelos orientados pela Advocacia-Geral da União (AGU);
- estabelecimento de um sistema centralizado nacional para controle dos processos de aquisição;
- inclusão de anexo específico para legislação e normas vigentes;
- normatização da composição mínima de pessoal nas seções de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE);

**b) planejamento de rodízio de agentes:**

- assegurar rodízio nas seções para preservar o conhecimento adquirido e se evitar a perda de pessoal experiente;

**c) realização anual de cursos e estágios:**

- promover cursos com duração superior a 40 horas para chefes de seção e integrantes;

**d) disponibilização e divulgação de modelos:**

- padronizar documentos, disponibilizando modelos de Edital, Termo de Referência, Projeto Básico, Ata de Registro de Preços, Termo Contratual, entre outros.

**e) estabelecimento de banco de dados:**

- criar um banco de dados com especificações técnicas de produtos e serviços;

**f) desoneração de funções:**

- reduzir, ao máximo, atividades dos agentes operadores dos processos de aquisição, desonerando-os de outras funções da carreira pública;

**g) instruções claras para consultoria jurídica:**

- quando do envio do processo para análise, informar a consultoria jurídica sobre o prazo máximo de análise de 15 dias, conforme legislação vigente;

**h) otimização do tempo na pesquisa de preço:**

- utilizar parâmetros de formação de preço mais rápidos, como a pesquisa em outros entes públicos, painel de preço e pesquisa em mídias especializadas;

**i) justificativas detalhadas:**

- aprimorar as justificativas dos produtos e serviços a serem adquiridos;

**j) digitalização legível dos processos:**

- garantir a digitalização legível dos processos a serem enviados à Consultoria Jurídica;

**k) banco de dados de pareceres:**

- criar um banco de dados com pareceres orientadores de processos anteriores.

Essas propostas visam mitigar a lentidão processual, promovendo efetividade no trâmite dos processos de aquisição. Importa ressaltar que este estudo não esgota a complexidade subjacente à temática em questão.

Prossegue-se, portanto, com a recomendação de uma continuidade investigativa, englobando aprofundamento na abordagem mediante a implementação das propostas de aprimoramento em um conjunto selecionado de Unidades Gestoras Executoras. Subsequentemente, a tabulação meticulosa dos resultados obtidos se torna crucial, possibilitando a validação ou os ajustes pertinentes nas medidas propostas. A condução deste novo estudo não apenas se revela como uma etapa evolutiva, mas também proporciona um cenário propício para o refinamento e a otimização da elaboração dos processos de aquisição pelas organizações públicas, contribuindo para uma maior efetividade nas compras públicas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. **Função compras no setor público: desafios para o lance da celeridade dos pregões eletrônicos**. 2018. Disponível em: <https://www.readcube.com/articles/10.1590%2F0034-7612164213>. Acesso em: 25 jul. 2021.

ANDRADE, Wladimir de oliveira. **Editais de Licitação: técnicas de elaboração de registro de preço**. 2. ed. Revista atualizada e ampliada de acordo com a Lei nº 12.349/10. Belo Horizonte: Del Rey, 2012.

BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021.

BANCO MUNDIAL. **Relatório N.º 36601-BR Brasil, Governança no Sistema Único de Saúde (SUS) do Brasil: Melhorando a Qualidade do Gasto Público e Gestão de Recursos.** 2007. Disponível em: <http://repositorio.asc.es.edu.br/bitstream/123456789/1302/1/Brasil%20Governan%c3%a7a%20no%20sistema%20%c3%banico%20de%20sa%c3%bade%-28SUS%29%20do%20Brasil.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

BARBOSA, Marcos Vinícios da Silva. **Licitações Públicas: importância do princípio da celeridade para o andamento dos processos licitatórios da AMAN e seu impacto na efetividade da aplicação do recurso.** 2018. Disponível em: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3827/1/5167%20Barbosa.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BENGALY, Milbio Filipi Sindra. **Aquisições centralizadas no exército brasileiro: o caso da 9ª Brigada de Infantaria motorizada (escola).** 2019. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4695/1/Artigo-Cap%20Bengaly.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL. **Lei n.º 10.520, de 17 de junho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm). Acesso em: 30 jul. 2021.

BRASIL. **Lei n.º 12.340 de 1º de dezembro de 2010.** Dispõe sobre as transferências de recursos da União aos órgãos e entidades dos Estados, Distrito Federal e Municípios para a execução de ações de prevenção em áreas de risco de desastres e de resposta e de recuperação em áreas atingidas por desastres e sobre o Fundo Nacional para Calamidades Públicas, Proteção e Defesa Civil; e dá outras providências. Brasília: Presidente da República, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112340.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112340.htm). Acesso em: 11 abr. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 12.462, de 4 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Brasília: Presidente da República, 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm). Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 14.133/2021, de 10 de abril de 2021.** Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Presidente da República, 2021a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 30 jul. 2021.

BRASIL. Portal de Compras Públicas. **Pregão eletrônico: o GUIA definitivo para vender para o Governo.** 2021b. Disponível em: [https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/pregaoeletronicooguiadefinitivo-paravenderparaogoverno\\_1097/](https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/pregaoeletronicooguiadefinitivo-paravenderparaogoverno_1097/). Acesso em: 18 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria.** 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm#:~:text=O%20Tribunal%20de%20Contas%20da,Referencial%20B%3%A1sico%20de%20Governan%C3%A7a%20Organizacio>. Acesso em: 15 abr. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Auditoria Operacional**. Brasília: TCU, 2020b.

COSTA C. C. M.; TERRA A. C. P. **Compras públicas**: para além da economicidade. ENAP. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4277>. Acesso em: 15 jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COMPRASNET. **Estudo do Banco Mundial atesta eficiência do Sistema ComprasNet**. 2006. Disponível em: [http://www.comprasnet.gov.br/noticias/noticias1.asp?id\\_noticia=189#:~:text=Para%20conferir%20agilidade%20ao%20processo,13%2C24%20dias%20em%20m%C3%A9dia](http://www.comprasnet.gov.br/noticias/noticias1.asp?id_noticia=189#:~:text=Para%20conferir%20agilidade%20ao%20processo,13%2C24%20dias%20em%20m%C3%A9dia). Acesso em: 22 out. 2022.

DIAS, Cainã Almeida. **Gestão dos Processos Licitatórios: Análise das falhas prático-operacionais das licitações da UFBA**. 2019. Disponível em: <https://repositoriodev.ufba.br/bitstream/ri/30662/1/Disserta%20c3%a7%20c3%a3%20de%20Mestrado%20-%20Cain%20c3%a3%20Almeida%20Dias.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2022.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **Política de compras e contratações: trajetória e mudanças na administração pública federal brasileira**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. A organização da área de compras e contratações públicas na administração pública federal brasileira: o elo frágil. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, p. 407-432, jul./set. 2016.

FERREIRA, M. A. M.; MEDINA, S. A.; REIS, A. de O. **Pregão Eletrônico e Eficiência nos Gastos Públicos Municipais**. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4599/2400>. Acesso em: 19 jul. 2022

FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

LIMA, João André Ferreira; SANTOS FILHO, Eraldo Francisco dos. **Um Estudo Sobre a Normatização e Implementação de Setores de Compras na administração Pública**: uma alternativa prática à gestão orçamentária. 2020. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=aDsDEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=normatizações+internas+das+instituições++sobre+licitações+estão+desatualizadas&ots=unPVIK1p56&sig=AP-RHMGHOW4KuSk-ZR9xqphERhE#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 11 abr. 2022.

MARINHO, A.; FAÇANHA, L. O. de. **Programas sociais**: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2328>. Acesso em: 11 maio 2022.

MEDEIROS, Fábio Mauro de. **Registro de preços e sua natureza jurídica**. Fórum de Contratação e Gestão Pública –FCGP, Belo Horizonte, v. 14, n. 163, p. 15-26, 2015.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MONTEIRO, Edson. **Fase interna**: uma ferramenta determinante na economicidade das licitações. 2018. Disponível em: [http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2766/1/MON\\_EDSONMONTEIRO\\_ESAO.pdf](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2766/1/MON_EDSONMONTEIRO_ESAO.pdf). Acesso em: 10 abr. 2022.

MOTA, Luiza Alvarenga. **Aplicação de métodos e ferramentas de gestão aos processos de contratação na administração pública**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/3998>. Acesso em: 30 jul. 23.

- NIEBUHR, Joel de Menezes. **Crítica à Utilização das Licitações Públicas como Instrumento de Políticas Públicas**. 2016. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/columnistas/joel-de-menezes-niebuhr/critica-a-utilizacao-das-licitacoes-publicas-como-instrumento-de-politicas-publicas>. Acesso em: 25 jul. 2021.
- OLIVEIRA, Rafael Rezende; FREITAS, Rafael Vêras de. O regime diferenciado de contratações públicas (RDC) e a administração de resultados. **Revista Brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte, n. 35, 2012.
- PEREIRA, Isaque Costa. **Análise dos processos licitatórios realizados pela seção de licitações da base de aviação, com ênfase nas adesões de atas de registro de preços, realizados no exercício financeiro de 2017: oportunidades de melhoria**. 2018. Disponível em: [https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2667/1/5001\\_CapISAQUE.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2667/1/5001_CapISAQUE.pdf). Acesso em: 2 abr. 2022.
- PIRES, Wellington Luccas Freitas de Almeida Klezewsky. **Licitações públicas: confecção do termo de referência alinhado com as normas do TCU e sua eficiência para os processos administrativos no biênio 2017-2018 na AMAN**. 2018. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4095/1/5175%20KLEZEWSKY.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.
- RICHARDSON, R. *et al.* (coord.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- RIGOLIN, Ivan Barbosa. **Manual Prático das Licitações**. São Paulo: Saraiva, 1991.
- SALGADO, Lucia Helena; FIUZA, Eduardo Pedral Sampaio. **Marcos Regulatórios no Brasil: É tempo de rever regras?** Rio de Janeiro: Ipea, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11461>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- SANTOS, José Ricardo Piber dos. **Nível de Compreensão de Servidores Públicos nos Procedimentos Administrativos envolvendo Processos Licitatórios e Fiscalização de Contratos numa Autarquia Estadual**. 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/210473>. Acesso em: 30 maio 2022.
- SHAKYA, Rajesh Kumar. **Good governance in public procurement: an evaluation of the role of an e-procurement system**. 2015. Tese (Doutorado) - Capella University, Minneapolis, 2015.
- SILVA, C. A. G. da; CROZATTI, J. A demonstração do resultado econômico na gestão de políticas públicas: avaliação da aplicabilidade pelos auditores da Secretaria Municipal de Finanças da Prefeitura de São Paulo. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 8-24, 2013. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=A+demonstração+do+resultado+econômico+na+gestão+de+políticas+públicas%3A+avaliação+da+aplicabilidade+pelos+auditores+da+Secretaria+Municipal+de+Finanças+da+Prefeitura+de+São+Paulo.+&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=A+demonstração+do+resultado+econômico+na+gestão+de+políticas+públicas%3A+avaliação+da+aplicabilidade+pelos+auditores+da+Secretaria+Municipal+de+Finanças+da+Prefeitura+de+São+Paulo.+&btnG=). Acesso em: 29 mar. 22.
- SILVA, Eudes De Queiroz e; ROCHA, Mendes. **Compras governamentais: uma análise das causas da morosidade dos processos de compras no âmbito da FUB**. 2006. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1392/1/2006\\_RenanRocha\\_Eudes-Silva.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1392/1/2006_RenanRocha_Eudes-Silva.pdf). Acesso em: 22 out. 2022.
- SILVA, Eudes De Queiroz e Silva; ROCHA, Mendes Rocha. **Compras governamentais: uma análise das causas da morosidade dos processos de compras no âmbito da FUB**. 2011. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1392/1/2006\\_RenanRocha\\_Eudes-Silva.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1392/1/2006_RenanRocha_Eudes-Silva.pdf). Acesso em: 22 out. 2021.

SILVA, Rochele Santos. **O mapeamento dos processos orçamentários do Centro de Ciências da Saúde da Universidade federal de Santa Maria (UFSM)**. 2016. 96 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/9623>. Acesso em: 29 out. 2022

SILVA, T. J.; PELLIN, A.; RIBEIRO, I.; ROJO, C. A. Diagnóstico e proposição de mudança no fluxo de compra e almoxarifado de uma instituição de ensino Público Federal. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, Paraná, v. 19, n. 3, jul./set. 2021.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOLIZ, Oscar Patricio Viscarra. **Evolución histórica de la contratación pública en el Ecuador y su vinculación con la planificación nacional**. 2021. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/389484796.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2022.

SQUEFF, Flávia de Holanda Schmidt. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro**. Texto para Discussão (TD) – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). 2014. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2421>. Acesso em: 15 jul. 2022.

SURVEY MONKEY. **Crie pesquisas e formulários gratuitos em minutos**. 2022. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com>. Acesso em: 15 jul. 2022.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**  
ALVAREZ, M. E. B. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Administrativo**. 10. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2006.

BAILY, Peter *et al.* **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 21 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm). Acesso em: 25 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 25 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm). Acesso em: 2 jul. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Concorrência Nº 001/2022 (Processo Administrativo nº 64327.002912/2022)**. Disponível em: <http://www.cro3.eb.mil.br/index.php/editais-e-licitacoes-em-andamento/259-concorrencia-n-001-2022>. Acesso em: 20 abr. 2022.

BRASIL. **Portal da Transparência – CGU**. 2021. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>. Acesso em: 22 jul. 2021.

- BRASIL. **Lei nº 9.874, de 29 de janeiro de 1999.** Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm). Acesso em: 21 abr. 2021.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993.** Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp73.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm). Acesso em: 1 maio 2022.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual do TCU, Plenário Acórdão 108/1999.** Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A-24D6E86A4014D72AC81CA540A>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual do TCU, Acórdão 1330/2008 Plenário.** Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A-24D6E86A4014D72AC81CA540A>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- DIRETORIA de material – DMAT. **Situação do andamento dos pregões de 2019 a 2021.** 2021. Disponível em: <http://www.dmat.eb.mil.br/index.php/en/>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Compras pelo Sistema de Registro de Preços.** Juarez de Oliveira: 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** 8. ed. São Paulo: Dialética, 2000.
- LIMA, João André Ferreira. **Seção De Aquisições, Licitações e Contratos: uma Proposta de** Marco Normativo para as Unidades Gestoras do Exército Brasileiro. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2410/241056624005/html/#:~:text=Entre%20os%20fatores%20apontados%20pela,falta%20de%20integra%C3%A7%C3%A3o%20entre%20o>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- MAREZI, Thales; REIS, Camila Oliveira. **O combate às fraudes em licitações na modalidade do pregão eletrônico.** Disponível em: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3187/1/THALES%20LEONARDO%20MAREZI.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2022.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 41. ed. [S.l.: s.n.], 2015.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 44. ed. Salvador: JusPODIVM, 2020.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social.** Teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PEREIRA JÚNIOR, Jessé Torres. **Políticas Públicas nas Licitações e Contratações Administrativas.** 2. ed. São Paulo: Fórum, 2012.
- PIMENTA, C. C. **Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro.** Brasília: ENAP, 1998. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/824>. Acesso em: 28 abr. 2022.
- REZENDE, Marcelo Lopes de. **Os impactos da criação de uma Base de Administração e Apoio por meio da transformação de uma Companhia de Comando, no contexto da Racionalização Administrativa.** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2015. Disponi-

vel em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/6108/1/MO%206178%20-%20WAGNER.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

SÁ, Douglas da Silva de. **As aquisições centralizadas no Exército Brasileiro com a implantação do grupo de coordenação e acompanhamento das licitações e contratos para bens e serviços comuns**. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/6108/1/MO%206178%20-%20WAGNER.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2022.

SANTOS, Fábio Carvalho dos; BASTOS, Juliana Rabelo de; KAYSER, Leonardo anali; RIMIS, Porcelina Ely Silvana Bernardes; GOMES JÚNIOR, Sílvio Ferreira; CARLOS, Victor de Souza; XIMENES, Ana Waleska Tenório Canuto Guedes. **Fase interna da licitação: uma avaliação dos processos de 2015 a 2018 no âmbito da EsFCEx**. Disponível em: [https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5174/1/PI2019\\_Grupo1.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5174/1/PI2019_Grupo1.pdf). Acesso em: 9 abr. 2022.

SANTOS, Roner dos; REIS, Camila Oliveira. **Dispensa de licitação nas organizações militares (OM) do exército brasileiro: custo, tempo e valores**. 2019. Disponível em: [https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5548/1/CGA-EM\\_2019\\_1%20TC\\_RONER.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5548/1/CGA-EM_2019_1%20TC_RONER.pdf). Acesso em: 30 jul. 2022.

SILVA, Elissandro Oliveira; SANTANA, Elissandro Trindade de. **Licitações públicas e contratos administrativos**. 2021. Disponível em: [https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9506/1/CGA-EM\\_2021\\_2\\_toliveira.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9506/1/CGA-EM_2021_2_toliveira.pdf). Acesso em: 3 mar. 2022.

SQUEF, Flávia de Holanda Schmidt. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro**. Texto para discussão/Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro: Ipea, 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3166/1/ARTIGO%20COMPRAS%20PÚBLICAS%20INTELIGENTES.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

## ARTIGOS

### COMO A COVID-19 AFETOU A GESTÃO EM EMPRESAS ORIENTADAS A PROJETOS?

### HOW HAS COVID-19 AFFECTED PROJECT-ORIENTED COMPANIES' MANAGEMENT?

#### RESUMO

O objetivo deste artigo foi entender como os gestores lidaram com a equipe em home office durante a pandemia da Covid-19. Foram realizadas entrevistas com gestores de empresas orientadas a projetos para identificar suas práticas de gestão nesse contexto. O método de análise de conteúdo foi utilizado para comparar os relatos dos entrevistados e identificar as ações dos gestores nos planos das informações, das pessoas e da ação, seguindo o modelo de Mintzberg (2010). Os resultados indicaram que os gestores mantiveram contato regular com as equipes no plano das informações, estimularam os colaboradores e reforçaram o ambiente colaborativo no plano das pessoas e desempenharam, principalmente, a gestão de projetos, no plano da ação ao lidarem com as incertezas advindas da pandemia. A pandemia da covid-19 trouxe diversos desafios para as empresas e a compreensão das práticas de gestão empregadas como forma de agir em situações complexas.

**Palavras-chave:** gestão; projetos; pandemia.

**Maria Lucia Granja Coutinho**  
**mlgranjacoutinho@gmail.com**

*Pós-doutoranda em*

*Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Mestrado e Doutorado em Administração - FEA - USP. Pesquisadora CAPES. Pitacivaba - SP - BR.*

**Alexandre Mendes da Silva**  
**alexandre.mendes72@usp.br**

*Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado FEA- USP. Professor Universidade Mackenzie. São Paulo - SP - BR.*

#### ABSTRACT

The objective of the article was to understand how managers dealt with the team working from home during the COVID-19 pandemic. Interviews were carried out with managers of project-oriented companies to identify their management practices in this context. The content analysis method was used to compare the interviewees' reports and identify the managers' actions in terms of information, people, and action, following the model by Mintzberg (2010). The results indicated that managers maintained regular contact with the teams in terms of information, encouraged employees, reinforced the collaborative environment in terms of people, and mainly carried out project management

in terms of action when dealing with the uncertainties arising from the pandemic. The COVID-19 pandemic brought several challenges for companies and understanding the management practices used as a way of acting in complex situations.

**Keywords:** management; projects; pandemic.

## 1 INTRODUÇÃO

Na China, em novembro de 2019, surgiram os primeiros casos do novo coronavírus, e, em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou pandemia para a Covid-19. A rápida contaminação e a internação prolongada dos pacientes causaram preocupação com o colapso da rede de saúde e um elevado número de óbitos. A maioria dos países do mundo precisou decretar o isolamento social devido ao contágio exponencial do coronavírus, resultando na transferência de trabalho presencial para *home office*. No Brasil, em setembro de 2020, cerca de 7,9 milhões de brasileiros estavam trabalhando remotamente (PNAD COVID19, 2023).

Conforme explicado por Hu, Lee e Zou (2021), a covid-19 demandou reações imediatas dos governos, instituições públicas e privadas para lidar com problemas nunca antes enfrentados, tanto em nível local quanto internacional. Naquele período, manter as empresas em funcionamento, preservar os empregos, continuar a produção e fornecer serviços essenciais, além de adaptar-se ao “novo normal”, foram alguns dos desafios a serem superados.

O gestor, naquele momento, teve o papel de monitorar, disseminar informações, gerenciar mudanças, lidar com a incerteza, cuidar da saúde física e mental dos empregados e fornecer recursos para que a equipe continuasse a trabalhar (Silva; Moraes, 2021). E com base no exposto, este artigo teve como objetivo compreender como os gestores de empresas de projetos agiram para lidar com a

crise provocada pela covid-19 e gerenciaram os projetos em andamento para atenderem aos prazos definidos, produzirem os resultados esperados e agregarem novos conhecimentos às equipes envolvidas (Shinoda; Maximiano; Sbragia, 2015).

Pesquisadores e executivos, reconhecidos em suas áreas de atuação, dedicaram-se, durante décadas, ao estudo e à prática do gerenciamento, em um processo que se inicia com a descrição de Fayol (1958) sobre as funções do administrador, em busca de respostas à seguinte pergunta: o que fazem os gerentes? As responsabilidades, atribuições e decisões estão presentes tanto no dia a dia desses profissionais como em eventos não rotineiros. Lidar com o previsto e o imprevisível, construir relações sólidas com *stakeholders*, coordenar e alocar recursos e manter-se no mercado competitivo são alguns dos papéis do gestor (Mintzberg, 2010). Barnard (1938) afirma que as funções executivas estão interligadas e são independentes, dentro de uma visão holística, como o sistema nervoso, que inclui o cérebro em relação ao resto do corpo humano, e que coordena a manutenção do sistema corporal direcionando as ações necessárias, de maneira eficaz, para que o organismo se adapte ao ambiente (Motta; Vasconcelos, 2004).

A análise dos papéis do gestor está, também, no contexto corporativo e nas mudanças no modelo de negócios, na dispersão geográfica das empresas e nas novas tecnologias desenvolvidas para gerarem e atenderem às diferentes demandas. Essas transformações tornaram o trabalho do gestor mais complexo por causa da grande quantidade de incertezas, do excesso de atividades interdependentes, relacionadas com o negócio (produtos, serviços, clientes, fornecedores, maior número de transações) e da escassez dos recursos, vistos sob o ponto de vista econômico, climático e mercadológico (Kotter, 1986; Davenport, 2006).

Almeida (2020) questiona o que mudou no trabalho do gestor ao longo do século XXI, além das funções de previsão, planejamento, organização, comando, coordenação e

controle descritas por Fayol (1958). E aponta o impacto das invenções, transformações tecnológicas e ferramentas de comunicação como determinantes na mudança do dia a dia do gestor e a necessidade de desenvolver a capacidade de prever ou antecipar as mudanças e testar soluções para momentos de incertezas, como o período vivido na pandemia.

Para Grove (1983), há necessidade de adaptação dos executivos às novas exigências do mercado e às incertezas, de forma a responder, com rapidez, aos acontecimentos, bem como poder aceitar a constante desordem para, em seguida, reorganizar-se para a próxima situação imprevista. O trabalho do gestor é obter resultados pelo desempenho da equipe sob sua supervisão para aumentar a produtividade das pessoas.

Oliveira (2002) e Araújo (2001) consideram as oito características mais importantes para a excelência do trabalho gerencial, sendo elas:

- a) comportamentais, em que o comportamento do gestor exige ação interativa com base no trabalho em equipe e ações compartilhadas de forma que gere maior rapidez e resultado esperado;
- b) habilidade em inovar e estimular a mudança organizacional;
- c) ter o conhecimento como postura pessoal;
- d) possuir foco nos negócios;
- e) possuir conhecimento específico, conhecendo as tecnologias de gestão organizacional mais empregadas e para facilitar a tomada de decisão;
- f) deter conhecimento genérico no sentido de ser um especialista na área que atua, mas também conhecer as demais áreas da empresa;
- g) atender às demandas do mercado e;
- h) conhecer aspectos econômicos, sociais e políticos que possam impactar a empresa.

Assim, ressalta-se a relevância dos estudos a respeito dos papéis desempenhados

pelo gestor, e, em especial, no cenário de incertezas e mudanças em caráter emergencial, entre os anos de 2020 e 2021, na gestão de equipes de projetos em Tecnologia da Informação (TI) e Publicidade, em empresas que são orientadas a projetos. Este é um estudo qualitativo, exploratório, com a utilização de estudo de casos múltiplos com coleta de dados por meio de entrevistas com aplicação de análise de conteúdo. A escolha das empresas estudadas foi feita por acessibilidade e conveniência. Os resultados encontrados apontam que os gestores desempenham seus papéis nos planos das informações, das pessoas e da ação propostos por Mintzberg (2010).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Os estudos sobre os papéis do gestor nas organizações têm como principal fundamentação teórica, neste artigo, os conceitos desenvolvidos por Mintzberg (2010) e outros autores, e são apresentados com o propósito de descrever as principais linhas de pensamento sobre o desempenho do papel de gestor na literatura acadêmica.

### 2.1 PAPÉIS DO GESTOR

De acordo com Maximiano (2004), um dos estudos mais relevantes dos papéis do executivo é o apresentado por Henry Mintzberg (1973). Sua pesquisa contou com a observação direta de líderes: administradores de empresas, supervisores de produção, grupos informais de rua e alguns presidentes dos Estados Unidos. Com essa investigação, o autor desenvolveu uma nova visão do trabalho do gestor e obteve conclusões sobre o caráter de semelhança entre as atividades dos gestores estudados, mesmo em diferentes contextos, demonstrando a imprevisibilidade e a complexidade do trabalho gerencial. Os papéis do executivo identificados nesse estudo, para entender quais as atividades desenvolvidas pelo gestor, foram influenciados pelo conceito do papel interpretado por um ator em uma peça de teatro. Apesar da predefinição

do papel, a interpretação e o desempenho têm influências no comportamento individual para elaboração do personagem, pois vai depender das possibilidades, da complexidade das funções gerenciais e da posição ocupada. O executivo desempenha diversos papéis como os interpessoais, os informacionais e os decisoriais (Mintzberg, 2010), que são descritos a seguir:

- a) papéis interpessoais: o executivo desempenha seu papel de gestor, além de participar de atividades sociais e representar a empresa em situações profissionais. O objetivo dessas ações é a manutenção das relações interpessoais inerentes à função de executivo:
- imagem do chefe (*figurehead*), papel básico do gestor;
  - líder (*leader*), que, por sua vez, é a fonte de inspiração para toda a hierarquia e;
  - contato (*liaison*), pois há forte significância das relações horizontais dentro do trabalho gerencial;
- b) papéis informacionais: refere-se ao conjunto de atividades gerenciais que diz respeito à recepção e à transmissão de informações. Os papéis informacionais são:
- monitor (*monitor*), em que se procura informações para detectar mudanças, identificar problemas e oportunidades, e construir conhecimento sobre o contexto em que se localiza;
  - disseminador (*disseminator*), que é o ato de olhar para dentro da empresa; e;
  - porta-voz (*spokesman*), em que o papel do executivo é transmitir a informação para fora da empresa. Cabe ao gestor manter dois grupos informados, visto que o primeiro é formado pelos influenciadores-chave e o segundo pelos demais *stakeholders*;
- c) papéis decisoriais: o último conjunto de atividades gerenciais compreende a tomada de decisão. Requer habilidade para controle do tempo, elaboração de estratégias e capacidade de lidar com conflitos e negociação com outras empresas. Esse papel é crucial no desempenho de atribuições e responsabilidades do gestor. Os papéis decisoriais são:
- empreendedor (*entrepreneur*), o gestor é visto como explorador de oportunidades, solucionador de problemas e realizador de mudanças;
  - manipulador de distúrbios (*disturbance handler*), o gestor age em situações inesperadas que exigem mudanças, ou seja, resolvidor de conflitos;
  - alocador de recursos (*resource allocator*), o executivo assume o papel de coração da estratégia organizacional e;
  - negociador (*negotiator*), é a função considerada como sendo a parte mais vital do trabalho do gestor.

Na mesma linha de investigação sobre o que faz o gestor, Grove (1983), *Chief Executive Officer* (CEO) da Intel nos anos 1980, descreveu as principais atividades do executivo para alcance de resultados e encontrou, como respostas frequentes, atividades que são cotidianas para os gestores, como julgar situações e emitir opiniões; gerenciar recursos e pessoas; alocar recursos, detectar erros; treinar e desenvolver subordinados; planejar produtos e negociar acordos. As observações do referido autor, com base em sua experiência profissional em grandes corporações, demonstram que, na prática, o executivo aloca dois terços do tempo em reuniões, a fim de reunir informações, tomar decisões, provocar reações produtivas nas pessoas responsáveis, chamadas ‘*nudges*’ (‘cutucadas’), e ser o exemplo ou modelo a ser seguido.

Grove (1983) finaliza, reforçando a sutileza no cotidiano dos gestores —enquanto participam da vida da empresa, fazendo o que consideram ser o seu trabalho, também são modelos para as pessoas — sejam subordinados, sejam colegas e, até mesmo, seus supervisores.

Para Kotter (1986), os gerentes elaboram suas agendas, agem para cumpri-las e costumam ser flexíveis e oportunistas, sempre visando ao alcance dos objetivos e metas organizacionais; também criam uma extensa rede de relacionamentos, com a intenção de coletar informações, conhecer os tomadores de decisões e influenciadores; e seu conhecimento e sua eficiência são construídos visando ao longo prazo. Assim, seis são os papéis comuns aos gerentes:

- a) tomador de decisões em ambientes com escassez de recursos e com diversidades de necessidades;
- b) gerenciamento do conjunto básico de objetivos, políticas e estratégias em ambientes de incertezas;
- c) resolvidor de problemas;
- d) monitoramento de informações e obtenção de cooperação dos subordinados e chefia para o alcance dos objetivos organizacionais;
- e) manutenção do relacionamento com os diversos stakeholders, e por fim;
- f) motivador, coordenador e controle de seu amplo e variado grupo de subordinados. O gestor precisa, nesse sentido, considerar tanto o conhecimento, como as características comportamentais, o que inclui aspectos motivacionais e temperamentais.

O modelo gerencial desenvolvido por Quinn *et al.* (2003) colaborou para o entendimento da representação dos gerentes, sendo composto pelos papéis desempenhados sob o ponto de vista dos desafios que eles têm que enfrentar usando suas competências em respostas às situações gerenciais encontradas no dia a dia. Esses oito papéis são agrupados

em quatro modelos. O primeiro modelo é o de sistemas abertos; o segundo são os processos internos; o terceiro é chamado relações humanas; e o quarto e último trata das metas racionais. O modelo de sistemas abertos está orientado para a mudança e o futuro, com papéis de inovador e negociador. O segundo modelo, de processos internos, objetiva a continuidade da empresa com papéis de monitor e coordenador. No terceiro modelo, chamado relações humanas, há ênfase nos recursos humanos e predominância dos papéis de facilitador e mentor. O último modelo trata das metas racionais voltadas à maximização de resultados, nos quais se situam os papéis de diretor e produtor (Quinn *et al.*, 2003). Os oito papéis referem-se aos níveis hierárquicos de supervisão e à alta administração dentro de grandes empresas. Todavia, as responsabilidades gerenciais variam de acordo com a experiência e a hierarquia do executivo, de como ele desempenha os papéis de liderança, seu grau de compromisso e dos resultados que deverá entregar (Maximiano, 2014).

Para entender a natureza multifacetada e multinível do trabalho do executivo, a figura 1 apresenta o gestor no centro, tendo, ao redor, as demais áreas, também chamadas por Mintzberg (2010, p. 60) de “na direção do resto da organização”, em que se nota o ambiente externo formado pelos clientes, fornecedores e parceiros. O modelo de gestão (figura 1) é a proposta de Mintzberg (2010) após 37 anos do seu primeiro estudo, a qual buscou oferecer uma visão atualizada para ajudar a entender o que o gerente faz e quais são as competências envolvidas nas atividades executadas no atual contexto corporativo. Nesse núcleo, em que se localiza o executivo, espera-se que ele desempenhe os papéis de estruturação do trabalho, modelagem de estratégias e prioridades, e programação do tempo do gestor para execução das tarefas no prazo pré-definido (Mintzberg, 2010).

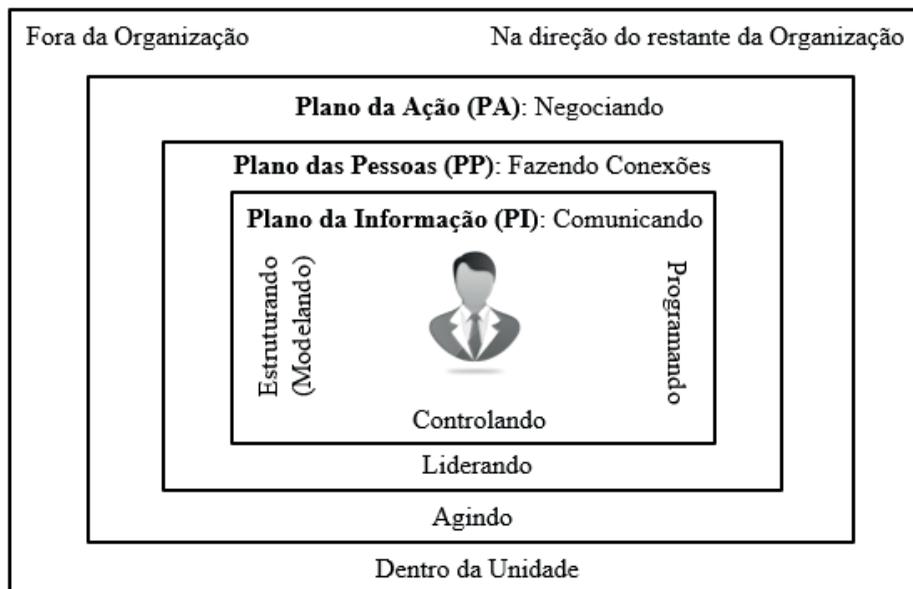
A primeira camada no centro do modelo de gestão, denominada ‘plano das informações’, diz respeito à comunicação em

todas as direções e controle do comportamento dos subordinados. O papel de comunicação do gestor é definido por Mintzberg (2010, p. 65) como “uma espécie de membrana ao redor do gerente, em decorrência da qual passa toda a atividade gerencial”, e cabe a ele monitorar as informações e disseminá-las dentro e fora da empresa como porta-voz. Todavia, o controle acrescentado ao papel do gestor era visto, no passado, como nocivo ao processo de gestão empresarial sendo, hoje, na atual organização do trabalho, encarado como uma forma de garantir a tomada de decisões, a realização das tarefas e o alcance dos resultados esperados.

A segunda camada do modelo de gestão, identificada como ‘plano das pessoas’, faz uso das informações da camada anterior para atingir os objetivos definidos, desempenhar o papel de

líder e conectar os subordinados ao ambiente externo. Dentro da empresa, o gerente tem a missão de liderar pessoas por meio de incentivos individuais, desenvolvimento de equipes e fortalecimento da cultura da empresa e, fora da empresa, deve formar redes de relacionamentos e representar a empresa quando necessário (Mintzberg, 2010). A terceira camada, denominada ‘plano da ação’, caracteriza-se pela ação do gerente de forma ativa e concreta e pela negociação com os *stakeholders*. A ação é um movimento interno, e o gerente exerce o papel de ‘homem de ação’ ou de ‘aquele que faz’. Quanto ao ambiente interno, o gerente deve agir por meio da gestão de projetos e lidar com perturbações, e, no ambiente externo, sua ação é negociar para formar coalizões e conduzir acordos e contratos (Mintzberg, 2010).

Figura 1 - Modelo de gestão



Fonte: adaptada de Mintzberg (2010, p. 60).

Na perspectiva da ação, Mintzberg (2010) realça a importância do gerente nos projetos desenvolvidos pela empresa em que trabalha. O gerente, quando se envolve com projetos, pode:

- a) aprender e se informar sobre algo que precise fazer;
- b) gerenciar as ações para encorajar seus subordinados a agirem ou a ensiná-los como agir;
- c) garantir o alcance dos resultados esperados pela empresa. Há, nessa relação do gestor com os projetos desenvolvidos na empresa, um aspecto colaborativo de troca de informações, beneficiando o estabelecimento e a execução das estratégias.

No quadro 1, estão descritos os planos das informações (PI), das pessoas (PP) e da ação (PA) e os respectivos papéis desempenhados em cada um deles.

Quadro 1 - Os papéis do gestor

Estruturando e Programando o Trabalho		
	Interno	Externo
PI	<p><b>Monitoramento:</b> buscar informações sobre operações internas ou eventos externos.</p> <p><b>Centro nervoso:</b> o gerente se torna o membro mais bem informado.</p> <p><b>Controle por meio da tomada de decisão:</b> abrangendo diversos aspectos do controle.</p>	<p><b>Porta-voz:</b> passa informações externas para o mundo exterior.</p> <p><b>Centro nervoso:</b> o gerente se torna o membro mais bem informado na unidade.</p> <p><b>Disseminação:</b> compartilha informações.</p>
PP	<p><b>Liderança</b></p> <p><b>Energizar indivíduos:</b> motivar, apoiar e envolver as pessoas.</p> <p><b>Desenvolver indivíduos:</b> <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>.</p> <p><b>Construir equipes:</b> reunir pessoas em grupos colaborativos e solucionar conflitos.</p> <p><b>Fortalecer a cultura:</b> estabelecimento e fortalecimento da cultura da empresa.</p>	<p><b>Ligação</b></p> <p><b>Formação de redes:</b> criar redes de contatos externos e coalizões de apoiadores externos.</p> <p><b>Representação:</b> representantes oficiais da unidade junto ao mundo externo.</p> <p><b>Apresentação e convencimento:</b> os gerentes defendem as necessidades da unidade, fazem <i>lobby</i> em prol de suas causas.</p> <p><b>Transmissão:</b> os gerentes são alvos de ações externas de influência.</p> <p><b>Amortecimento de pressões:</b> os gerentes controlam as pressões decidindo o que transita e como o faz.</p>
PA	<p><b>Ação</b></p> <p><b>Gerenciar projetos:</b> escolhem o que vão comandar.</p> <p><b>Manejar perturbações:</b> gerenciam imprevisto, problema, surgimento de novo concorrente e outras perturbações.</p>	<p><b>Negociação</b></p> <p><b>Formar coalizões e mobilização de apoio:</b> coalizões e redes estabelecidas para apoiar e conduzir negociações e ser capaz de tomar decisões sensatas.</p>

Fonte: Mintzberg (2010, p. 60-99).

Para a pesquisa de campo, junto aos gestores entrevistados, foi aplicado o modelo de planos das informações, das pessoas e da ação, como descritos no quadro 1, por meio de categorias na análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

## 2.2 EMPRESAS ORIENTADAS A PROJETOS

Além do papel do gestor, neste artigo, é considerado, também, o modelo de negócio com base em empresas orientadas a projetos. O projeto, nesse tipo de empresa, é o principal mecanismo para coordenar e integrar todas as principais funções do negócio. Algumas

empresas beneficiam-se da estrutura por projetos, muito comum em consultoria e serviços profissionais como: contabilidade, publicidade, *design* gráfico, advocacia, gestão e relações públicas; indústria cultural, como: moda, filme, *videogames*, produtos e sistemas complexos, como construção civil, transportes, telecomunicações e infraestrutura, entre outras (Sydow; Lindkvist; Defillippi, 2004).

Hobday (2000) define empresa orientada por projetos como uma forma organizacional na qual o projeto é a unidade primária para produção, inovação e competição. Gareis (2004) reforça a orientação estratégica para desempenhar de maneira eficaz. O modelo de negócio de empresa orientada a projetos

considera os projetos não apenas como ferramentas para execução de processos complexos, mas como opção estratégica de gestão pelos projetos, com marcante descentralização de responsabilidades, qualidade assegurada pelas equipes de projetos, orientação para os objetivos a serem entregues e clareza do papel do gestor como representante dos interesses da empresa, como também, a garantia da entrega dos produtos, serviços ou resultados (Gareis; Huemann, 2000). Na empresa orientada, há projetos, a estrutura organizacional deve estar vinculada ao gerenciamento dos diversos projetos e envolver prioridades claras na alocação dos recursos disponíveis. O envolvimento de toda a empresa para a execução de projetos é uma responsabilidade de todos e tem como prioridade atender às solicitações dos clientes (Artto; Martinsuo; Aalto, 2001).

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste artigo foi compreender como os gestores estavam lidando com a maioria dos empregados em *home office* devido ao isolamento social provocado pela pandemia da covid-19. Para isso, optou-se pela pesquisa qualitativa por ser um método de reunião de dados vistos como mais natural para buscar o entendimento de um mundo socialmente construído e subjetivo, e que se baseia em questões internas, flexibilidade e na falta de estrutura para permitir que a teoria e os conceitos procedam em conjunto. Os resultados são ditos pela generalização teórica, profunda, rica e significativa (Amaratunga *et al.*, 2002; Eisenhardt; Graebner, 2007).

Definiu-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplos (Bruning; Godri; Takahashi, 2018). Yin (2005) afirma que é uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. O método é oportuno quando se quer responder às perguntas “como” e “por quê” e quando o fenômeno pesquisado é contemporâneo e tem-se pouco conhecimento sobre os acontecimentos. Eisenhardt (1989)

considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que focaliza o entendimento dos acontecimentos dentro de um único ambiente. Essa estratégia envolve um ou mais casos para criar constructos teóricos, proposições e teoria de alcance médio a partir de evidência empírica (Collis; Hussey, 2005; Stake, 1995; Remenyi *et al.*, 1994). Porém tem, como característica, ser um método cujo poder de generalização é baixo, mesmo com a aplicação criteriosa do método científico (Ventura, 2007). A realização desta pesquisa parte da premissa de que o atual cenário mundial exige reflexões e busca de novas práticas de gestão capazes de atender às necessidades da empresa e às pessoas que nela trabalham. E as publicações de pesquisas sobre a pandemia da covid-19 fazem parte da construção de novos aprendizados para os estudos organizacionais.

O critério de escolha dos casos foi por conveniência e pelo acesso aos profissionais que participaram das entrevistas (Marconi; Lakatos, 2010). O método de coleta de informações utilizado foi a entrevista. Foram entrevistados três gestores de empresas de diferentes ramos de atividades, sendo elas: consultoria em *software* de gestão empresarial, consultoria em tecnologia de meio de pagamento e agência de publicidade. Todos os participantes da pesquisa têm mais de quatro subordinados e estão há, pelo menos, dois anos nas empresas. As entrevistas foram realizadas, nos meses de março e abril de 2021, por telefone e videoconferência, com duração média de 60 minutos, com o uso dos aplicativos *Zoom* e *Google Meet*, devido à impossibilidade de fazer de forma presencial, respeitando o isolamento social vigente à época. Utilizou-se questionário semiestruturado para a condução das conversas (Malhotra, 2001). As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas com o uso da técnica de análise de conteúdo por meio do *software* ATLAS.ti.

A escolha da análise de conteúdo, como técnica para o tratamento dos dados coletados, foi feita por ser aplicada nas transcrições de entrevistas, além de servir para as pesquisas

exploratórias ou de descobertas e tratamento de dados (Vergara, 2008). Para a escolha das categorias de análise, optou-se pelo modelo de papéis do gestor nos planos das informações, das pessoas e da ação (Mintzberg, 2010) apresentado no quadro 1, considerando que as categorias analíticas são definidas por Bardin (1977, p. 117) como “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.” Isso permitiu analisar como os gestores estão lidando com a gestão das equipes de projetos em *home office*.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Os casos são descritos com base nos dados e informações coletados nas entrevistas realizadas com os gestores. Para garantir o anonimato, os entrevistados são identificados por nomes fictícios. O entrevistado Eduardo é gerente de projetos de TI, o entrevistado Targino é sócio de uma consultoria de meios de pagamento e a entrevistada Nina é gestora de planejamento de uma agência de publicidade. O questionário semiestruturado foi dividido em perfil demográfico, rotina doméstica e de trabalho, antes e durante a pandemia, e papéis desempenhados como gestor na pandemia que foram apresentados na análise comparada dos entrevistados e ilustrado no quadro 1.

### 4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

A seguir são descritos os perfis dos entrevistados e como era a rotina pessoal e profissional antes da pandemia da covid-19, e como estava o trabalho em *home office* desde o início de 2020.

#### 4.1.1 Estudo de caso 1: consultoria de *software* de gestão empresarial

Eduardo tem 59 anos, trabalha como gerente de projetos de Tecnologia da Informação

(TI). É graduado em Engenharia Mecânica e em Direito. Iniciou a vida profissional na área de TI em um dos maiores bancos privados do Brasil. Em seguida, mudou de emprego e trabalhou durante oito anos em uma empresa de TI, desenvolvedora de *software* em São Paulo. Posteriormente, decidiu abrir sua primeira consultoria de TI com quatro colegas de trabalho. Ficaram nesse negócio por cinco anos quando Eduardo resolveu sair dessa sociedade. Fundou outra consultoria tendo como sócia a esposa. Após doze anos, decidiram encerrar as atividades da consultoria e Eduardo voltou ao mercado de trabalho em busca de uma oportunidade de emprego, com vínculo empregatício, em consultoria de *software* de gestão empresarial.

Faz quatro anos que o entrevistado trabalha em uma consultoria com sede na Índia, que emprega mais de 150.000 pessoas, e tem, como um dos serviços, a implantação do sistema SAP, *software* alemão de gestão empresarial, em diversos países. As equipes de projetos desenvolvem a maior parte do trabalho de forma presencial e algumas atividades em *home office*. Eduardo iniciou um novo projeto em fevereiro de 2020. A implantação do projeto estava acontecendo no México, Peru, Colômbia, Brasil, Canadá e Estados Unidos de forma gradativa. A equipe de projetos era formada por oito consultores sob sua coordenação. Os membros da equipe estavam realizando o trabalho presencial durante 20 dias por mês nos Estados Unidos. O trabalho em *home office* era feito nos demais dias nos locais onde residiam.

Eduardo estava nos Estados Unidos quando iniciaram os primeiros casos de covid-19, tendo que retornar às pressas para o Brasil. Eduardo relatou algumas alterações na sua rotina no isolamento social. Está sem sair de casa para praticar corrida e precisa lidar com os afazeres domésticos e com as atividades escolares do filho adolescente. Sobre ter um local reservado para o trabalho, Eduardo disse que passou a trabalhar na mesa da sala de visitas porque é mais confortável. E está dividindo o mesmo espaço com o filho.

Perguntado sobre a rotina de trabalho antes da pandemia da covid-19, o entrevistado declarou que trabalhava 12 horas por dia, de segunda a sexta e que reservava os finais de semana para descansar. Para o trabalho em *home office* que desenvolvia, essa rotina não foi modificada. Contudo, as viagens foram suspensas se a equipe de projetos está sendo gerenciada por meio de videoconferências, *e-mails* e aplicativo de mensagem de texto. Quanto aos recursos para desenvolver seu trabalho, a consultoria forneceu equipamentos como *notebook* e celular para os gerentes de projetos.

#### 4.1.2 Estudo de caso 2: consultoria em tecnologia de meio de pagamento

Targino tem 67 anos, é graduado em Administração, e, no início da trajetória profissional, trabalhou na indústria têxtil por seis anos na área administrativa e de TI. O ingresso na área de TI foi em uma grande empresa varejista em Recife, onde permaneceu por 20 anos, quando ocupou a posição de Diretor de TI. Em 1996, fundou sua consultoria, prestadora de serviços de tecnologia em meios de pagamento. A equipe de projetos é formada por seis consultores de projetos, e seus clientes estão localizados nos Estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Alagoas, São Paulo e Mato Grosso.

De acordo com Targino, desenvolvia parte das atividades de gestão da consultoria em *home office* há dez anos, pois a área de TI permite essa prática. Existe um espaço em casa reservado para as atividades profissionais. Sua carga horária de trabalho, antes da pandemia, era de dez horas diárias entre trabalho no escritório e em visitas aos clientes. Nos finais de semana, aproveitava para praticar ciclismo e trabalhava apenas em casos de emergência. No início do isolamento social, não pode visitar clientes, e o mercado varejista de vestuário e calçados, onde atua, sofreu forte impacto financeiro por causa do fechamento das lojas de *shopping center* e de rua. A sua jornada de trabalho foi reduzida para, no máximo, cinco horas por dia em *home*

*office*, devido à diminuição no número de projetos em andamento.

Ele tinha como prática fazer viagens regulares à Europa e ao Canadá e acompanhar as tendências de tecnologias de meios de pagamento fora do Brasil. Conseguiu, no final de 2020, viajar ao Canadá, podendo, assim, visitar o mercado varejista e observar as mudanças causadas pelo isolamento social e novos recursos disponíveis para os consumidores. Principalmente, as novas soluções para o mercado de lojas *online*.

Na pandemia, em questão de poucos meses, ele perdeu dois clientes, um lojista de calçados e o outro de vestuário, em Recife e em Natal, respectivamente. Foram negócios que encerraram suas atividades por causa da pandemia. O varejo estava, naquele momento, passando por uma crise sem precedentes na história, e Targino reduziu os valores cobrados para não perder mais clientes e colaborar com a continuidade dos negócios. Contudo, não demitiu nenhum consultor de projeto apesar da redução da receita. Negociou junto com os membros da equipe a remuneração mínima para garantir que tivessem como cobrir os gastos com moradia, alimentação e despesas fixas.

#### 4.1.3 Estudo de caso 3: agência de publicidade

A entrevistada Nina, 50 anos, é formada em Publicidade e atua como gerente de planejamento de uma agência de publicidade em São Paulo fazia quatro anos. A entrevistada é membro da equipe composta por quatro executivos que fazem a gestão de toda a agência de publicidade e que emprega mais de 60 pessoas.

Com relação à rotina de casa, a entrevistada relatou que teve que se adaptar porque estava habituada a trabalhar na agência de publicidade a maior parte da jornada de trabalho. Tem sentido falta de tempo para as atividades de manutenção da casa e exercícios físicos regulares. Contudo, conseguiu dedicar parte dos finais de semana para a limpeza da

casa. Quanto ao local de trabalho reservado ao *home office*, Nina escolheu a mesa de jantar porque era mais formal. A outra opção era em seu dormitório, mas teria que trabalhar sentada na cama e isso acarretaria problemas posturais e excessiva imagem de informalidade. Contudo, adotou o hábito de retirar o *notebook* e material de trabalho, ao final do dia, e fazer as refeições na mesa de jantar mantendo assim o conforto na hora de se alimentar. Mas declarou que sentia falta de um local específico para as atividades profissionais. Para ela teria sido importante a agência de publicidade ter fornecido recursos como cadeira, mesa e computador, o que melhoraria sua produtividade e bem-estar.

Nina trabalhava, antes da pandemia, entre dez e doze horas por dia na agência de publicidade e oito horas nos finais de semana, quando necessário. Desde o início do isolamento social, estava trabalhando oito horas por dia e não trabalhava mais nos finais de semana. O que mudou a rotina de trabalho foi um controle maior por parte dos seus gestores em relação às suas horas de trabalho em casa. Eram feitas reuniões todos os dias com as equipes de projetos, e a forma de remuneração dos empregados deixou de ser salário fixo para salário variável de acordo com as horas trabalhadas. Além disso, houve a retirada do benefício do vale-refeição.

#### 4.2 ANÁLISE COMPARADA DOS PAPÉIS DO GESTOR

De acordo com os depoimentos dos gestores entrevistados, foram identificados os papéis desempenhados para lidar com as diversas mudanças provocadas pela pandemia da covid-19, apresentados aqui por meio de análise comparada com base nos planos de informações, pessoas e ação descritos por Mintzberg (2010) e apresentados no quadro 1.

Em relação ao plano das informações, existem os papéis que o gestor desempenha, tais como: monitoramento, centro nervoso interno e externo, controle por meio da tomada de decisão, porta-voz e disseminação

(Mintzberg, 2010). Nos depoimentos, foi possível detectar que Eduardo, por ser gestor de equipe que trabalha em *home office*, já tinha como prática o monitoramento das informações por meio de relatórios, planilhas e cronograma de acompanhamento dos projetos. Sua atuação como centro nervoso também pode ser descrita pela necessidade de estar sempre com informações atualizadas sobre o andamento dos projetos e, com isso, garantir a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. O entrevistado relatou que, com a pandemia da covid-19, passou a fazer um acompanhamento mais frequente, por videoconferência, para conversar sobre as diretrizes da consultoria. De acordo com Eduardo: “Tenho conversado, diariamente, com a minha equipe de projetos. E introduzi um cafezinho e chá virtual para saber como cada um dos membros da equipe está e se precisa de algo.”

Ainda no plano das informações, Eduardo, no papel de centro nervoso externo, relata que estava dedicando parte da jornada de trabalho para se manter informado sobre os desdobramentos da pandemia da covid-19 no mercado mundial, já que o projeto estava sendo desenvolvido em diferentes unidades de negócios espalhadas pelo mundo, à época. Outro aspecto importante estava na disseminação de informações do negócio e dos cuidados de higiene e psicológico da equipe. Conforme depoimento de Eduardo:

No *site* da consultoria, foram disponibilizadas informações sobre cuidados pessoais de higiene e orientações para manter o equilíbrio emocional nesse momento. E está oferecendo um canal de atendimento psicológico e social para os colaboradores. Achei essas ações importantes e senti que a minha equipe está dando conta do trabalho com o astral elevado (Entrevistado 1).

O entrevistado Targino, semelhante ao relato do entrevistado Eduardo, reforça que a equipe trabalhava, parte do tempo de desenvolvimento dos projetos, a distância e, com

a pandemia da covid-19, aumentou o número de horas em *home office*. Em relação ao plano de informações, Targino revelou que ficou mais próximo dos empregados com o objetivo de disseminar informações sobre os projetos em andamento, e que acompanhava as alterações de práticas do mercado, inclusive com viagens para fora do Brasil, assim, oferecendo novas soluções aos clientes e garantindo a qualidade dos serviços prestados. Targino comentou: “Mantive a autonomia que minha equipe já tinha antes. Eles sabem que podem me consultar sempre que precisar. Assim, acredito que as pessoas se sentem mais tranquilas. Além disso, disponibilizei computadores mais atualizados [...]” (Entrevistado 2). Neste relato, o entrevistado coloca o foco nas atividades de monitoramento e apoio considerando que está perto da equipe, e isso permite que tenha conhecimento das necessidades e alterações da gestão dos projetos em andamento.

Contrário aos relatos dos entrevistados Eduardo e Targino, Nina declara que a agência de publicidade fez alterações na forma de remunerar os empregados passando de salário fixo para variável e aumentou o controle das horas trabalhadas por meio de um comunicado impositivo. Essa mudança gerou insegurança por parte das pessoas que estavam alocadas nos projetos em andamento. De acordo com Nina:

Os sócios da agência estão controlando na unha as horas faturadas porque todo mundo passou a ser remunerado por horas trabalhadas. A justificativa foi que não querem mandar ninguém embora. Os sócios só mandam comunicados para as pessoas [...]. A comunicação está falha na minha opinião. Tenho tentado fazer a minha parte. Todos os dias, faço reunião às 09:30 horas para acompanhar o que está acontecendo nos projetos (Entrevistado 3).

A entrevistada Nina revela que não estava conseguindo dormir direito e está preocupada com a falta de transparência

por parte dos proprietários da agência de publicidade. Com isso, não tinha condições de repassar informações para as outras pessoas do projeto que está desenvolvendo no momento. Diferentemente dos entrevistados, Eduardo e Targino, no plano de informações, havia pouca atuação da gestora porque a agência de publicidade optou por não trabalhar de forma transparente e objetiva com seus gestores.

No plano das pessoas, os papéis relativos à liderança buscam energizar e desenvolver os indivíduos, construir equipes e fortalecer a cultura (Mintzberg, 2010) e aparecem em alguns depoimentos dos entrevistados. Para Eduardo, a consultoria de TI em que trabalha mostrou preocupação com as pessoas oferecendo apoio psicológico, palestras e garantindo a integridade dos empregados que trabalhavam nos escritórios, visto que 97% do trabalho da empresa passou a ser realizado em *home office*. Aqueles que precisam estar presencialmente trabalhavam em escala de revezamento. E afirma: “O gestor precisa aprender a estar próximo de outra forma. Exercitar a escuta ativa. Dar apoio e estimular as pessoas nesse momento de isolamento. Estou marcando bate-papos com minha equipe para que se sinta acolhida e para assegurar-me que está bem” (Entrevistado 1).

Da mesma forma, Targino, proprietário da consultoria de tecnologia de meio de pagamento, afirmou ter preocupação em fortalecer o ânimo das pessoas e fazer papel de mentor. Tem ajudado os membros da equipe a pensar no futuro de forma positiva e estimulado as pessoas a traçarem planos em médio prazo. Para Targino, é importante manter o espírito colaborativo da equipe, e reforça:

Não é hora de criar mais estresse nas pessoas com excesso de controles. A gestão de projetos tem seus controles próprios. O tempo é o principal controle. Deixar as pessoas pressionadas não vai resultar em aumento da produtividade e qualidade. Muito pelo contrário. Tenho estimulado as pessoas assistirem a cursos e *webinars*. A

se desenvolverem em outros assuntos (Entrevistado 2).

Nina diz que a liderança está sendo posta à prova desde o começo da pandemia, como reforça em sua fala: “Se a gestora era uma boa gestora pode ser que continue bem sempre. Se a gestora não tem empatia não é agora que vai ter. Esse momento é um teste para a gestão de pessoas.” Quanto à liderança, diferente dos entrevistados Eduardo e Targino, Nina ainda demonstra uma visão negativa, de acordo com o relato: “Nesse isolamento social, todo dia é escuro. Se colocar uma lanterninha já melhora um pouco para as pessoas se sentirem melhores” (Entrevistado 3).

Ainda no plano de pessoas, são analisadas atitudes como formação de redes, representação, transmissão, apresentação e convencimento e amortecimento de pressões (Mintzberg, 2010) descritas a seguir por cada um dos entrevistados. O entrevistado Eduardo mencionou que manteve contato com outros executivos da área de TI, e isso tem sido positivo no fortalecimento das redes de relacionamentos com outros gestores de projetos.

As redes de relacionamentos são valiosas para troca de experiências e colaboração no desenvolvimento de melhores práticas de gestão de pessoas. Quanto ao entrevistado Targino, ele faz mais de dez anos que participa de encontros semanais com um grupo de executivos de TI em Recife. Com o isolamento, as conversas permaneceram, só que a distância. O entrevistado considera que foi uma forma de amortecer a pressão que está sobre gestor. Para ele:

Já passamos por outras dificuldades [...] nos apoiamos, e isso ajuda muito. Mantém o clima de esperança. Acreditamos que o líder cuida do líder. Apesar de a maioria já ter tomado as duas doses da vacina ainda estamos receosos dos encontros presenciais. Só sei uma coisa: vamos comemorar quando tudo isso acabar (Entrevistado 1).

Para Nina, a pandemia mostrou que é uma oportunidade de liderar pelo exemplo e reduzir a pressão com uma comunicação clara. “O gestor deve dizer como está se sentindo também. Dizer o que está acontecendo. Posicionar a equipe quanto à situação atual e apontar para novos objetivos” (Entrevistado 3).

No plano da ação, foram analisados como gerenciar os projetos e manejar perturbações com o objetivo de manter os projetos em andamento e a equipe trabalhando cada vez mais de forma colaborativa (Mintzberg, 2010). Os casos que foram analisados, neste artigo, são de empresas orientadas a projetos, sendo elas uma consultoria de TI, uma consultoria de tecnologia em meios de pagamento e uma agência de publicidade.

Nina ressalta que era preciso garantir que os projetos em desenvolvimento sejam concluídos, como indica no seu relato: “Venho falando com meu gestor sobre as campanhas publicitárias e insistindo na importância de finalizar com qualidade superior. Até porque tenho receio de que ele corte alguns projetos [...] tenho que brigar por minha equipe” (Entrevistado 3).

Nas ações de gerenciar projetos, Eduardo apontou a necessidade de cuidar das perturbações inerentes aos momentos de incertezas. Alguns membros da equipe de projetos estavam ansiosos e preocupados, naquele período, com a continuidade dos projetos de implantação do *software* SAP devido ao alto custo e ao tempo de duração desses projetos. Para Eduardo cuidar dessas instabilidades e perturbações, é algo corriqueiro em gestão de projetos. Mas não ficou claro se buscou apoio e coalizões para manter os projetos.

Entretanto, Targino deixou claro que precisará recorrer a recursos financeiros externos para garantir a continuidade dos projetos e manter a equipe de consultores, apesar de a redução de demanda de serviços em decorrência dos clientes serem varejistas de calçados e vestuário.

De acordo com Nina, a agência de publicidade precisou criar uma cultura de

gestão de projetos mais descentralizada. Como se observa em seu depoimento:

Nosso trabalho é fragmentado e não sabemos qual é o produto final do projeto. As pessoas não têm noção do que estão fazendo e em qual projeto estão. Tem uma pessoa na agência que centraliza as informações de todos os projetos em desenvolvimento, e ela aloca os gestores e equipes de projetos e controla tudo. Como estamos em casa, o que antes era resolvido numa conversa na sala de café, agora fica sem sentido. Estamos sem visão do todo (Entrevistado 3).

Os resultados das entrevistas apontam para o desempenho dos papéis nos planos das informações, das pessoas e da ação em vista de que já são empresas que desenvolvem e implantam projetos. Contudo, a consultoria de TI e de meios de pagamento apresentou maior maturidade na gestão de pessoas em *home office*. É importante ressaltar que as empresas que participaram da pesquisa têm como razão de ser o projeto. As diferenças entre elas estão no tamanho, no tempo de experiência dos gestores e nos modelos de negócios de cada uma delas. As empresas de consultoria de TI e meios de pagamento foram menos impactadas pela pandemia, pois já costumavam operar em *home office*, embora as reuniões presenciais tenham sido substituídas por encontros virtuais. A redução no volume de trabalho afetou todas as empresas, e houve um aumento nos custos dos projetos devido ao aumento dos preços dos insumos. Os gestores na consultoria de TI e de meios de pagamento começaram a fornecer apoio emocional, informacional e psicológico para seus subordinados. E essas empresas optaram por manter seu quadro de pessoal. A agência de publicidade, todavia, teve que fazer mudanças em seu processo de trabalho, incluindo um controle maior nas horas trabalhadas em casa, remuneração variável e a retirada do vale-refeição, o que gerou desconforto na gestora e possivelmente em sua equipe.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi compreender como os gestores estavam lidando com a maioria dos empregados em *home office* devido ao isolamento social provocado pela pandemia da covid-19. Observa-se que, no plano das informações, houve maior atuação por parte dos entrevistados, nos papéis de monitoramento das equipes de projetos e o acompanhamento frequente, tanto para controlar as entregas e os resultados, como para cuidar da saúde física e mental dos funcionários que estavam em isolamento social. Nota-se a preocupação em ser o centro nervoso interno e externo, exigindo um olhar atento para estar atualizado com o que está acontecendo na empresa, no mercado brasileiro e no mundo. Observa-se que o controle das atividades desenvolvidas tem ajudado na tomada de decisão e na resposta às oscilações e aos ajustes das práticas de negócio. Nos relatos, os entrevistados mencionam a necessidade de ser porta-voz das mudanças estratégicas, novas diretrizes, resultados e a perspectiva do futuro.

No plano das pessoas, a liderança aparece nos papéis de energizar os membros da equipe, no desenvolvimento das pessoas e no estímulo para que participem de atividades que sejam diferentes daquilo que fazem no dia a dia. Outro papel, presente nos relatos, é o de construir equipes e manter o clima de colaboração durante esse período e com o trabalho realizado a distância. Está claro que há maior cuidado, por parte dos gestores entrevistados, na inclusão de atividades informais para melhorar o ânimo das pessoas e continuarem a ter contato com o mundo externo. Nos papéis de ligação, há maior presença na formação de redes e manutenção das relações sociais, por meio de contato com pares e gestores de outras empresas, para atualização e monitoramento da área de TI, além da representação da empresa junto aos clientes em videoconferências e comunicados.

No plano da ação, os papéis de ação e a gestão de projetos estão presentes em todos os relatos dados que trabalham com projetos.

E como é inerente a esse modelo de negócios, a necessidade de manejar perturbações foi descrita como uma constante no atual cenário organizacional. Com relação aos papéis de negociação, a formação de coalizões não apareceu nas falas dos gestores entrevistados, e a mobilização de apoio está presente na busca por recursos externos e negociações internas.

Os gestores entrevistados demonstram preocupação redobrada com o bem-estar dos membros das suas equipes e com a continuidade do negócio, e, por consequência, a garantia dos postos de trabalho.

Os resultados apresentados reforçam a importância do papel do gestor no desafio de monitorar a equipe com criatividade e respeito, comunicar de forma objetiva e transparente, dar sentido ao trabalho realizado e garantir a continuidade dos negócios a distância. E de forma natural, os papéis do gestor também se inclinam a sofrer transformações diante de novos formatos de trabalho, com menos escritórios e mais qualidade de vida. Sugere-se o avanço da teoria dos papéis do gestor pelo desenvolvimento de habilidades que sejam capazes de transpor a distância e a falta do contato social por meio do autoconhecimento, da empatia, da adaptabilidade e do desenvolvimento de projetos e de equipes, majoritariamente, em *home office*.

Este artigo limitou-se ao estudo de três empresas, sendo que uma é consultoria de TI, outra de meios de pagamento, e a terceira uma agência de publicidade. É importante ressaltar que, entre os três casos, apenas a agência de publicidade apresentou uma mudança significativa na rotina de trabalho, pois as outras duas empresas já adotavam o *home office* antes da pandemia, e por isso foram menos impactadas em suas rotinas de trabalho. Por isso propõe-se a ampliação da investigação em outros modelos de negócios, com escolha de empresas que tiveram efetivamente, como no caso da agência de publicidade, uma grande alteração em suas rotinas de trabalho, visando ao aprofundamento de aspectos como a qualidade de vida dos profissionais no período de isolamento social,

o levantamento dos desafios de estar no papel de gestor e desempenhar, ao mesmo tempo, os papéis da vida pessoal, assim como permitir a comparação dos papéis dos gestores e as expectativas de seus subordinados. Também se propõe, por se tratar de uma pesquisa qualitativa envolvendo um estudo de casos múltiplos, a aplicação de algum método de triangulação, objetivando melhor compreensão do fenômeno em estudo com base em suas múltiplas facetas. Por fim, a atuação dos gerentes poderia ser analisada nas empresas estudadas em relação às atividades realizadas de forma remota no período de pandemia.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. M. S. O que mudou no trabalho do CEO? **GV Executivo**, v. 19, n. 4, p. 18-21, 2020.
- AMARATUNGA, D. *et al.* Quantitative and qualitative research in the built environment: an application of “mixed” research approach. **Work Study**, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002.
- ARAÚJO, L. C. G. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARTTO, K. A.; MARTINSUO, M.; AALTO, T. **Project Portfolio Management: strategic management through projects**. Helsinki: [s.n.], 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. Lisboa: [s.n.], 1977.
- BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938.
- BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em Pesquisas da área de administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 277-307, 2018.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- DAVENPORT, J. UK Film Companies: project-based organizations lacking entrepreneurship and innovativeness? **Creativity and Innovation Management**, v. 15, n. 3, p. 250-257, 2006.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1958.
- GAREIS, R. Management of the Project-Oriented Company. In: MORRIS, Peter W. G.; PINTO, Jeffrey K. **The Wiley Guide to Managing Projects**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2004. p. 123-142. DOI: 10.1002/9780470172391.
- GAREIS, R.; HUEMANN, M. Project Management Competences in the Project-oriented Organisation. In: TURNER, J. R.; SIMISTER, S. J. (ed.). **The Grover Handbook of Project Management**. Gower: Aldershot, 2000.
- GROVE, A. S. **High Output Management**. New York: Vintage Books, 1983.
- HOBDAY, M. The Project-based Organisation: an ideal form for managing complex products and systems? **Research Policy**, v. 29, p. 871-893, 2000.
- HU, R.; LEE, A. D.; ZOU, D. COVID-19 and Housing Prices: Australian Evidence with Daily Hedonic Returns. **Financial Research Letters**, v. 43, p. 1-8, 2021.
- KOTTER, J. **The General Manager**. New York: Free Press London: Collier Macmillan, 1986.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PNAD COVID19. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. **O IBGE Apoiando o Combate à Covid-19**. Disponível em: //covid19.ibge.gov.br/pnad-covid. Acesso em: 9 jan. 2023.
- QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2003.
- REMENYI, D. *et al.* The creation of knowledge through case study research. **The Irish Journal of Management**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- SHINODA, A. C. M.; MAXIMIANO, A. C. A.; SBRAGIA, R. Gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 6, n. 1, p. 95-110, 2015.
- SILVA, C. D. S.; MORAES, A. B. G. M. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise—a Pandemia de COVID-19. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 12, n. 2, p. 214-232, 2021.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. EUA: Sage Publications, 1995.

SYDOW, J.; LINDKVIST, L. DEFILLIPPI, R. Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. **Organization Studies**, v. 25, n. 9, p. 1475-1489, 2004.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ARTIGOS

### COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO EM EQUIPES VIRTUAIS DE DESENVOLVIMENTO DISTRIBUÍDO DE SOFTWARE: UMA REVISÃO DA LITERATURA<sup>1</sup>

### COMMUNICATION AND COORDINATION IN VIRTUAL TEAMS OF DISTRIBUTED SOFTWARE DEVELOPMENT: A LITERATURE REVIEW

#### RESUMO

O desenvolvimento de software é uma atividade desafiadora e em constante transformação. Atualmente, projetos de desenvolvimento de software contam com equipes distribuídas (Desenvolvimento Distribuído de Software - DDS). Tais projetos enfrentam desafios de comunicação e coordenação, os quais têm sido amplamente investigados na literatura. Todavia, ainda não houve uma compreensão clara dos desafios e das práticas específicos para diferentes tipos de arranjos de equipe em projetos de DDS. Portanto, realizou-se uma Revisão da Literatura do tipo Revisão de Escopo (ScR) embasada no PRISMA, com o objetivo de identificar os desafios, as práticas e os diferentes arranjos de equipes virtuais em DDS em 26 estudos. Foram identificados desafios e práticas em cinco dimensões (interações sociais; processos, eventos e mecanismos de colaboração; distâncias e diferenças; aspectos humanos; e aspectos organizacionais) que influenciam, de forma positiva ou negativa, a comunicação e a coordenação em projetos de DDS, além de quatro tipos de arranjos de equipes: colocalizada, distribuída, remota e híbrida. Conclui-se que a comunicação promove a coordenação em DDS, e que a adaptação de abordagens de gestão de projetos é necessária para o sucesso de tais projetos.

**Palavras-chave:** desenvolvimento distribuído de software (DDS); comunicação; coordenação; equipe virtual.

#### ABSTRACT

Software development is a challenging and constantly changing activity. Currently, software development projects involve

<sup>1</sup> ARTIGO FAST TRACK - PUBLICADO ORIGINALMENTE NO 34º ENANGRAD, 2023, realizado no INSPER, em São Paulo – SP, nos dias 3, 4 e 5 de novembro de 2023.

**Ricardo Augusto Niederauer Flores Severo**  
ricardo@niedpro.com

*Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Gerente de Projetos na Intelbras e na ASUS, através do Instituto Metrópole Digital (IMD). Natal - RN - BR.*

**Adrienne Paula Vieira de Andrade**  
adrienne.andrade@ufrn.br  
*Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora adjunta do departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal - RN - BR.*

distributed teams (Distributed Software Development - DSD). Such projects face communication and coordination challenges, which have been extensively investigated in the literature. However, there has not yet been a clear understanding of the specific challenges and practices for different team arrangement types in DDS projects. Therefore, a PRISMA-based Scoping Literature Review (ScR) was conducted to identify the challenges, practices, and different virtual team arrangements in SDR in 26 studies. Challenges and practices were identified in five dimensions (social interactions; processes, events, and collaboration mechanisms; distances and differences; human aspects; and organisational aspects) that positively or negatively influence communication and coordination in DDS projects, as well as four types of team arrangements were identified: colocated, distributed, remote and hybrid. It is concluded that communication promotes coordination in DDS and that tailoring project management approaches is necessary for the success of such projects.

**Keywords:** distributed software development (DDS); communication; coordination; virtual team.

## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos do novo milênio tornaram o acesso à Internet uma necessidade básica na sociedade moderna (Akdeniz; Mujic, 2012). Com a cobertura global da Internet e dispositivos móveis versáteis, as dinâmicas de trabalho foram transformadas. Hodiernamente, profissionais de todo o mundo podem manipular dados complexos, participar de videoconferências e colaborar na criação de *software* de forma remota. Esse avanço não apenas legitimou o trabalho remoto, mas também aumentou sua eficiência (Stanier, 2022), causando mudanças substanciais nas organizações, especialmente naquelas inseridas em um mercado globalizado (Ünal, 2023).

Com a pandemia de COVID-19, muitas organizações reavaliaram seus modelos de trabalho, deslocando suas operações dos escritórios para o ambiente doméstico dos colaboradores, visando à continuidade das atividades e aos níveis adequados de produtividade (Bogolii, 2023). Embora algumas empresas já praticassem o trabalho remoto e a colaboração virtual em projetos de desenvolvimento de *software* antes da pandemia, o cenário acelerou consideravelmente essa transição (Stettina *et al.*, 2023).

Esse modelo, chamado de Desenvolvimento de Distribuído de *Software* (DDS), resulta da distribuição de força de trabalho especializada em diferentes países, redução nos custos de desenvolvimento e maior interação com clientes (Garro-Abarca *et al.*, 2021). A operacionalização do DDS pode ocorrer com diferentes níveis de dispersão geográfica e temporal entre colaboradores, culminando em diferentes arranjos de equipes (modelos de organização do equipes de acordo com nível dispersão), e sua correta caracterização é de fundamental importância para ajudar na identificação de possíveis fontes de desafios e suas implicações em práticas (Prikladnicki; Audy, 2007; Santos; Ralph, 2022).

Embora o cenário de projetos de DDS seja atraente na teoria, na prática, as equipes se deparam com desafios, tais como diferenças culturais, fusos horários distintos e barreiras linguísticas (Hanssen *et al.*, 2011; Stray *et al.*, 2019). Estudos revelam que o desenvolvimento de software em equipes é desafiador, quando globalmente distribuído. Esse desafio é potencializado (Herbsleb; Moitra, 2001). Para superar essas dificuldades e garantir uma efetiva comunicação, coordenação e maior produtividade, as organizações globais de desenvolvimento de software buscam adotar métodos ágeis, os quais têm demonstrado crescente compatibilidade com ambientes distribuídos (Marinho *et al.*, 2021).

Inclusas neste cenário, potencializado nos últimos anos pela rápida e crescente adoção do trabalho remoto pela indústria

de tecnologia, muitas organizações ainda se deparam com dificuldades na implementação do modelo de Desenvolvimento Distribuído de *Software* (DDS), as quais buscam entender quais as melhores práticas e metodologias de DDS que as permitam migrar para o modelo de trabalho remoto sem que percam a afetividade da comunicação e coordenação de seus projetos e processos (Conboy *et al.*, 2023).

Embora os temas de coordenação e comunicação em DDS sejam amplamente discutidos por pesquisadores da área (Thanthony; Marnewick; Marnewick., 2022), ainda há uma carência de estudos que investiguem os desafios e as estratégias de comunicação e coordenação em diferentes tipos de arranjos de equipes de forma específica, considerando também o impacto recente da pandemia de COVID-19 na dinâmica de trabalho em DDS (Smite *et al.*, 2022; Santos; Ralph, 2022).

Com o intuito de preencher esta lacuna da literatura em DDS, este trabalho investiga a seguinte questão: “*Quais os desafios, práticas e arranjos de equipes, e suas respectivas influências, na comunicação e coordenação efetiva em projetos de DDS?*”.

O objetivo deste estudo está em analisar a literatura disponível sobre tal temática, buscando identificar os desafios, as práticas e os diferentes arranjos de equipes virtuais em projetos de DDS. A compreensão desses aspectos é essencial para orientar a tomada de decisões e a implementação de estratégias eficazes para a implementação de modelos de trabalho distribuídos pelas organizações, impulsionando a produtividade, a colaboração e o sucesso dos projetos nesse novo contexto de trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito central desta pesquisa é o Desenvolvimento Distribuído de *Software* (DDS), o qual envolve a colaboração de equipes globalmente distribuídas na criação de um produto ou serviço (Giuffrida; Dittrich, 2015). Diversos

fatores levam as organizações a adotarem o DDS em busca de mercados globalizados; entre eles, pode-se citar a diminuição dos custos, a aproximação com os mercados locais e, mais significativamente, a capacidade de melhor responder ao *Time-to-market* (Herbsleb; Moitra, 2001). Tais benefícios devem-se, principalmente, à vantagem advinda da diferença de fuso horário, permitindo às organizações adotar o modelo de desenvolvimento *Follow-the-sun*, modelo de trabalho que possibilita as equipes trabalhem no desenvolvimento do produto de maneira contínua, 24 horas por dia (Prikladnicki; Audy, 2007).

No que diz respeito à operacionalização de projetos de DDS, pelo menos, um dos atores envolvidos na colaboração em projetos de desenvolvimento de software está disperso geográfica, física e/ou temporalmente (Prikladnicki; Audy, 2007). Segundo Prikladnicki e Audy (2007), há quatro níveis de dispersão entre atores em DDS: mesma localização física, distância nacional, distância continental e distância global. Para Santos e Ralph (2022), o nível de dispersão é caracterizado como modelo de arranjo de equipe, o qual pode ser: colocalizada, modelo em que membros compartilham o mesmo espaço físico de trabalho; distribuída, com membros em diferentes locais geográficos; remota, trabalhando em espaços individuais; ou híbrida, combinando configurações de qualquer um dos tipos mencionados anteriormente.

Os projetos de DDS adotam abordagens ágeis de desenvolvimento de *software* que são baseados no Manifesto Ágil (Chow; Cao, 2008; Baham; Hirschheim, 2021). O Manifesto Ágil é um conjunto de 4 valores e 12 princípios que fundamentam o desenvolvimento ágil de *software* centrado em indivíduos (Fowler; Highsmith, 2001). Há diferentes metodologias ágeis para o desenvolvimento de software, tais como o XP (*eXtreme Programming*), FDD (*Feature Driven Development*), ASD (*Adaptative Software Development*), e *Scrum*, sendo este último uma das abordagens mais comumente utilizada em projetos de desenvolvimento de software (Dingsøyr *et al.*, 2018).

A comunicação é considerada um fator crítico para o sucesso ou insucesso desses projetos (Mackellar, 2012). De acordo com González-Romá e Hernández (2014), a comunicação é intrínseca à equipe, essencial para viabilizar processos como coordenação e monitoramento, que potencializam o desempenho geral da equipe. A Teoria da Coordenação de Malone e Crowston (1994) define coordenação como o gerenciamento de interdependências entre atividades, realizado por meio de mecanismos que promovem o desempenho coletivo. Na engenharia de *software*, a coordenação de equipe refere-se ao processo de gerenciar a dependência entre as atividades de diferentes profissionais no time (Herbsleb, 2007).

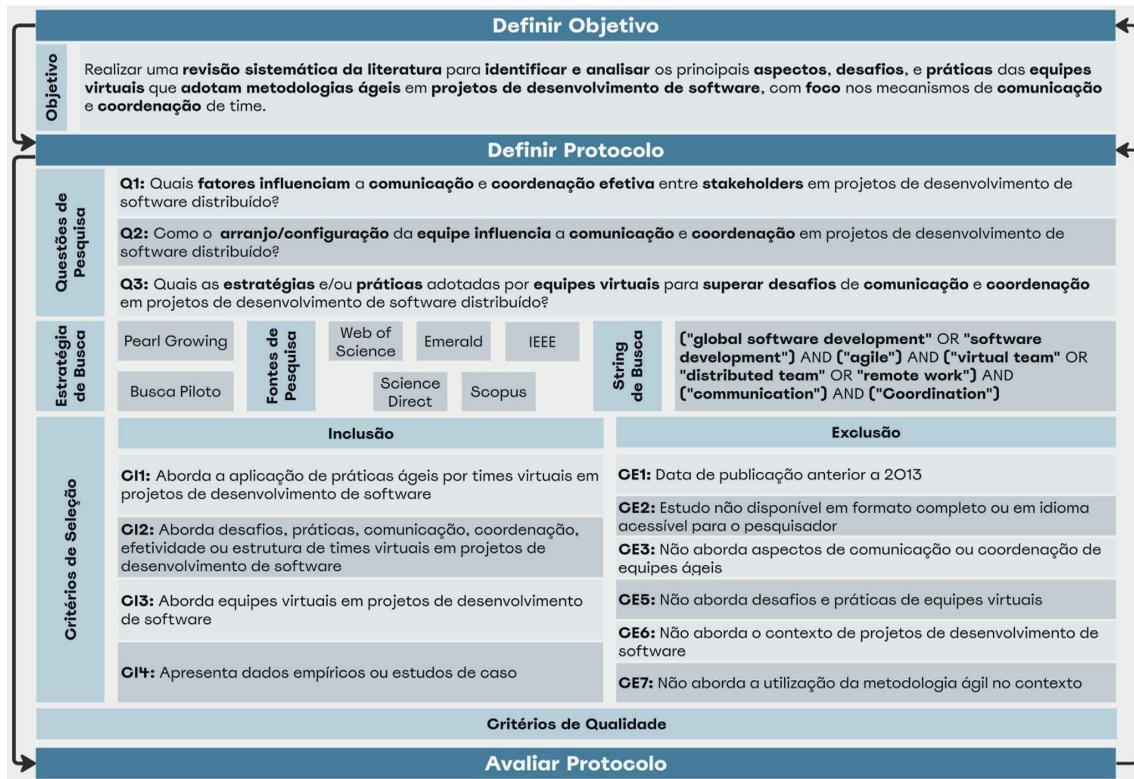
A coordenação em equipes é alcançada por meio da comunicação direta e mediada por código, documentação e artefatos (Schmidt; Simone, 1999). Equipes ágeis utilizam diversos mecanismos para coordenar atividades complexas e cooperativas, visando reduzir a complexidade do trabalho e minimizar a necessidade de deliberação (Strode *et al.*, 2012). As estratégias de coordenação, formais ou informais, devem ser adaptadas ao projeto e à equipe, sendo passíveis de modificação ao longo do tempo

(Strode *et al.*, 2012; Dingsøyr *et al.*, 2018). No entanto, os desafios de comunicação persistem, influenciados pelo número de profissionais envolvidos, tempo necessário para tarefas, questões técnicas e complexidade das atividades (Herbsleb *et al.*, 2006). A comunicação é essencial para organizar o trabalho cooperativo e evitar problemas como trabalho duplicado, conflitos de escopo de tarefas e atrasos (Sedano *et al.*, 2017).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma revisão da literatura do tipo revisão de escopo (*Scoping Review* - ScR), um tipo de revisão útil para identificar e avaliar os principais conceitos que sustentam uma área de pesquisa e as principais fontes e tipos de evidências disponíveis (Arksey; O'malley, 2005). O processo de revisão de escopo (ScR) seguiu um protocolo de pesquisa (quadro 1) baseado na declaração de recomendação PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*) (Page *et al.*, 2021). O checklist PRISMA desta pesquisa, assim como o protocolo em sua versão completa podem ser acessados através do seguinte link: <https://bit.ly/rs1-virtualteams>.

Quadro 1 - Protocolo de Pesquisa

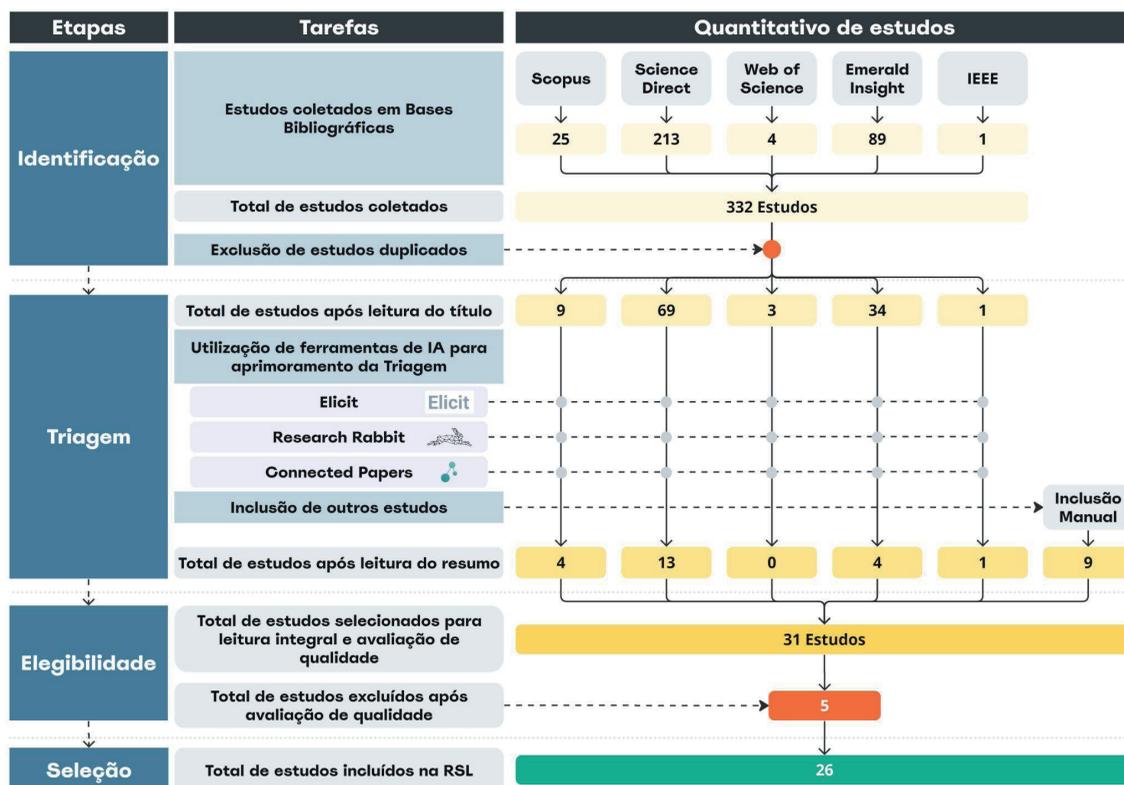


Fonte: elaboração própria (2023).

O processo de busca da literatura incluiu buscas manuais em bases de dados como *Google Scholar* e *Semantic Scholar*, usando palavras-chave relevantes. Em seguida, utilizamos a ferramenta *Parsifal* para criar uma primeira *string* de busca automática com base no protocolo. Realizamos buscas piloto, selecionando 79 artigos e 427 palavras-chave. Utilizando o *Power BI*, analisamos as palavras-chave mais recorrentes para refinar a *string*.

Com base na análise dos dados, foram definidos cinco parâmetros de busca para formulação de uma *string* mais efetiva, resultando na seguinte *string*: (“*global software development*” OR “*software development*”) AND (“*agile*”) AND (“*virtual team*” OR “*distributed team*” OR “*remote work*”) AND (“*communication*”) AND (“*Coordination*”). O processo de seleção dos artigos (quadro 2) consistiu na aplicação dessa *string* nas bases *Scopus*, *ScienceDirect*, *Web of Science*, *Emerald Insight* e *IEEE*. Um total de 332 estudos foi coletado. Além disso, adicionamos nove estudos manualmente, encontrados em outras fontes (*Semantic Scholar*, *Research Gate*, *Research Rabbit*, e *Connected Papers*). Os critérios de inclusão e exclusão foram definidos para refinar os resultados obtidos. Após duas etapas de seleção, com a análise de títulos e resumos para verificar a relevância e aplicabilidade, foram incluídos 31 estudos para leitura integral e avaliação de qualidade.

Quadro 2 - Condução da Revisão da Literatura



Fonte: elaboração própria (2023).

Os artigos selecionados foram avaliados pelos pesquisadores quanto à sua elegibilidade e qualidade metodológica. Utilizou-se um formulário desenvolvido pelos pesquisadores (quadro 3) com critérios baseados em instrumentos de Dybå e Dingsøyr (2008), Pizard *et al.* (2021) e Zhou *et al.* (2015). A avaliação foi feita em uma escala disponível no *Parsif.al*, composta pelos itens: “sim” (peso 1), “parcialmente” (peso 0,5) e “não” (peso 0,0), com uma nota de corte igual a 7,0. Cinco artigos obtiveram pontuação inferior a 7,0 e foram excluídos, resultando em 26 estudos considerados aptos para análise.

Quadro 3 - Critérios para avaliação de qualidade dos estudos da ScR

Critérios de Qualidade	
<b>QQ1:</b> Há uma declaração clara das metas/objetivos e justificativa da pesquisa?	<b>QQ8:</b> As técnicas de coleta e análise de dados foram adequadas para responder às questões de pesquisa?
<b>QQ2:</b> A pesquisa aborda um problema ou desafio relevante enfrentado por times virtuais em projetos ágeis de desenvolvimento de software?	<b>QQ9:</b> A relação entre o pesquisador e os participantes foi considerada em grau adequado?
<b>QQ3:</b> O método de pesquisa foi adequadamente definido e apropriado para atender aos objetivos e questões de pesquisa propostos?	<b>QQ10:</b> As variáveis/métricas/métodos/desenho utilizados na pesquisa foram claramente definidas e descritas?
<b>QQ4:</b> Existe uma descrição adequada do contexto em que a pesquisa foi realizada?	<b>QQ11:</b> A pesquisa forneceu resultados claramente embasados nos dados coletados e com conclusões justificadas por estes?
<b>QQ5:</b> Há uma descrição adequada da amostra utilizada na pesquisa?	<b>QQ12:</b> Os pesquisadores mencionam aspectos éticos, confiabilidade e validade dos resultados?
<b>QQ6:</b> A estratégia de seleção da amostra foi executada de maneira apropriada para possibilitar sua representatividade, e reduzir significativamente o risco de viés?	<b>QQ13:</b> As implicações da pesquisa são discutidas de forma clara e relevante para a prática e pesquisas futuras em projetos ágeis de desenvolvimento de software?
<b>QQ7:</b> Os procedimentos utilizados na coleta e análise de dados foram descritos de forma suficientemente detalhada para permitir a sua replicação em pesquisas futuras?	<b>QQ14:</b> O estudo possui relevância/valor para a pesquisa ou a prática?

Fonte: elaboração própria (2023).

Os artigos foram analisados com auxílio de algumas ferramentas baseadas em grandes modelos de linguagem (LLMs - *Large Language Models*), que possibilitaram uma exploração flexível e criativa do campo (Ramos, 2023). O quadro 4 apresenta uma visão geral das ferramentas utilizadas. O *Research Rabbit* e *Connected Papers* auxiliaram na busca e seleção de artigos, e, por meio da ferramenta *Elicit*, pôde-se compreender, inicialmente, os artigos na fase de seleção. O *Power BI* foi utilizado para visualização de dados, o *Parsif.al* para extração de informações relevantes (autor(es), ano de publicação, título, revista, métodos e definições) e o *VOSViewer* para identificar palavras-chave frequentes e clusters. Para reduzir vieses e definir a estratégia de pesquisa, foram utilizadas o *Parsif.al* e *Power BI*.

Quadro 4 - Ferramentas de apoio à Revisão da Literatura

Ferramentas	Descrição	Etapa da RSL	Atividade da RSL	Objetivo	Link
<b>Parsifal</b>	 Ferramenta de Revisão Sistemática	Planejamento	Definir Protocolo	Definir o protocolo da RSL	<a href="https://parsif.al">parsif.al</a>
<b>Zotero</b>	 Ferramenta de Gerenciamento de Referências	Condução	Selecionar estudos / extrair e sintetizar os dados	Organizar, filtrar, categorizar e selecionar estudos coletados. E extrair e sintetizar os dados.	<a href="https://zotero.org">zotero.org</a>
<b>Elicit</b>	 Ferramenta de Inteligência Artificial para Pesquisa	Condução	Selecionar estudos	Auxiliar a atividade de seleção de estudos para a pesquisa	<a href="https://elicit.org">elicit.org</a>
<b>Research Rabbit</b>	 Ferramenta de Inteligência Artificial para Pesquisa	Condução	Selecionar estudos / extrair e sintetizar dados	Auxiliar a atividade de seleção de estudos para a pesquisa. E executar a análise bibliométrica.	<a href="https://researchrabbit.ai">researchrabbit.ai</a>
<b>Connected Papers</b>	 Ferramenta de Inteligência Artificial para Pesquisa	Condução	Selecionar estudos	Auxiliar a atividade de seleção de estudos para a pesquisa	<a href="https://connectedpapers.com">connectedpapers.com</a>
<b>Power BI</b>	 Ferramenta de Visualização de Dados e Business Intelligence	Planejamento / Publicação de Resultados	Definir a string de busca / Descover e divulgar os resultados	Auxiliar na definição da string de busca, e executar a análise bibliométrica	<a href="https://powerbi.microsoft.com">powerbi.microsoft.com</a>
<b>VOSviewer</b>	 Ferramenta para construção e visualização de redes bibliométricas	Publicação de Resultados	Extrair e sintetizar os dados	Executar a análise bibliométrica	<a href="https://vosviewer.com">vosviewer.com</a>

Fonte: elaboração própria (2023).



Quadro 5 - Dimensões e fatores provenientes de evidências na literatura

Dimensões	Fatores	Estudos	Total de Estudos	Total de Evidências	% do Total de Estudos
Processos, Eventos e Mecanismos de Colaboração	Artefatos e Mecanismos de Coordenação, Artefatos e Mecanismos Não Flexíveis, Ausência de Modelo Mental Compartilhado, Compartilhamento de Conhecimento e Informações, Documentação Detalhada, Equilíbrio entre Documentação e Comunicação, Execução de Tarefas de acordo com o Local de Trabalho, Facilitação de Reuniões, Falta ou Falha no Compartilhamento de Conhecimento e Informações, Ferramentas de Comunicação e Colaboração, Má Coordenação, Modelo Mental Compartilhado, Múltiplas Ferramentas ou Canais de Comunicação, Reuniões Consecutivas, Reuniões Extensas, Reuniões Não-Programadas	[E01], [E02], [E03], [E04], [E06], [E08], [E11], [E13], [E15], [E16], [E17], [E18], [E19], [E20], [E21], [E22], [E23], [E25], [E26]	19	33	73%
Interações Sociais	Baixa Frequência de Comunicação, Comunicação Assíncrona, Comunicação Digital, Comunicação Efetiva, Comunicação Frequente, Comunicação Híbrida, Comunicação Inadequada, Comunicação Informal, Comunicação Presencial, Comunicação Síncrona, Comunicação Verbal, Falta de Comunicação, Falta de Comunicação não-verbal, Falta de Transparência, Liderança, Mal-entendidos, Transparência	[E01], [E02], [E06], [E07], [E08], [E11], [E12], [E16], [E17], [E19], [E20], [E21], [E22], [E24]	14	35	54%
Aspectos Organizacionais	Ambiente Colaborativo, Dificuldades na Adoção e Execução de Práticas ágeis, Grande número de Membros na Equipe, Pair-Programming, Práticas Ágeis, Trabalho em Casa	[E01], [E03], [E06], [E07], [E16], [E21], [E22]	7	12	27%
Aspectos Humanos	Auto-organização e Auto-regulação, Baixo Engajamento, Distrações Domésticas, Engajamento, Falta de Confiança, Falta de Interações Sociais, Interrupções, Senso de Equipe	[E01], [E06], [E07], [E10], [E11], [E16], [E19], [E20], [E21], [E26]	10	18	38%
Distâncias e Diferenças	Barreiras Culturais, Barreiras de Idioma, Diferença de Fuso Horário, Diferenças no Nível de Conhecimento e Experiência, Distância Geográfica, Distância Organizacional, Proximidade Geográfica	[E04], [E05], [E06], [E09], [E10], [E11], [E14], [E17], [E19], [E20], [E21], [E22], [E24]	13	32	50%

Fonte: elaboração própria (2023).

Das evidências identificadas, 78 indicaram influência negativa e 52 indicaram influência positiva. A dimensão “distâncias e diferenças” destacou-se por sua influência negativa, enquanto “processos, eventos e mecanismos de colaboração” mostrou uma maior influência positiva. O quadro 6 detalha o total de evidências positivas e negativas de cada dimensão ao longo do tempo.

Quadro 6 - Heatmap de evidências positivas e negativas por dimensão ao longo do tempo

Dimensão	2014	2015	2016	2019	2020	2021	2022	2023	Total
<b>Interações Sociais</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>16</b>	<b>2</b>	<b>35</b>
Positiva	1	2	3	1	2		9		18
Negativa	1		4	2	1		7	2	17
<b>Processos, Eventos e Mecanismos de Colaboração</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>33</b>
Positiva	2	1	3	1	5	1	4	2	19
Negativa	1	1	2	1	4		5		14
<b>Distâncias e Diferenças</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>32</b>
Negativa	1		4	5	4	2	10	5	31
Positiva			1						1
<b>Aspectos Humanos</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>9</b>	<b>3</b>	<b>18</b>
Negativa	1			1	1		6	3	12
Positiva			1	1	1		3		6
<b>Aspectos Organizacionais</b>			<b>2</b>			<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
Positiva			2			1	3	2	8
Negativa							3	1	4
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>15</b>	<b>130</b>

Fonte: elaboração própria (2023).

Na dimensão “Interações Sociais”, os fatores mais relevantes com influência negativa são: baixa frequência de comunicação, falta de comunicação não verbal e mal-entendidos. Em relação à influência positiva, destacam-se a comunicação presencial e comunicação efetiva. Entre os fatores negativos, os estudos constataram incertezas na disponibilidade da equipe e

desequilíbrios na frequência de comunicação, afetando a coordenação e a comunicação no projeto [E0, E24]. A redução do contato face a face prejudica a comunicação não verbal [E06, E07 e E24]. Destacou-se que a comunicação assíncrona, especialmente quando pelo *e-mail* e “*Jira Software*”, atrasam resolução de questões simples [E11 e E06] apontando a superioridade da comunicação presencial para tais demandas. Adicionalmente, foi constatado que a comunicação híbrida cria lacunas de entendimento, levando à perda de informações [E01].

A comunicação assíncrona é benéfica em todo o ciclo do projeto, melhorando a coordenação, evitando mal-entendidos e melhorando a compreensão das informações [E22 e E01]. No entanto, a comunicação presencial melhora o desempenho e os relacionamentos da equipe, assim como liderança e transparência [E22 e E19]. A comunicação impacta diretamente a coordenação em projetos de DDS, conforme [E16], [E08] e [E22]. A liderança e transparência também entram no rol de fatores de influência positiva.

A dimensão “**Processos, Eventos e Mecanismos de Colaboração**” revelou impactos significativos na comunicação e coordenação. Os impactos negativos são: 1) deficiências na troca de conhecimento e informações, incluindo a criação de silos funcionais (canais privados de mensagem) e atrasos em atualizações [E16, E11, E06]; 2) ausência de modelo mental compartilhado sobre tarefas e alterações nos projetos [E04, E16]; 3) uso de múltiplas ferramentas e canais de comunicação, comprometendo a sincronia das equipes [E16, E20]; e 4) reuniões longas e sequenciais, causando estresse e falta de motivação na equipe [E01, E19].

Por outro lado, fatores positivos incluem artefatos e mecanismos de colaboração, compartilhamento de conhecimento e informações, modelo mental compartilhado, ferramentas de comunicação e colaboração, documentação detalhada, equilíbrio entre

documentação e comunicação, execução de tarefas de acordo com o local de trabalho, e reuniões não programadas. O fluxo de conhecimento é habilitado por artefatos e protocolos de coordenação [E08, E20], sejam por meio do estabelecimento de protocolos sociais [E08] ou via ferramentas colaborativas [E20]. Recursos organizacionais como organogramas e fluxogramas também amplificam a comunicação e coordenação.

A eficaz implantação e o uso de artefatos e mecanismos de coordenação favorecem um modelo mental unificado, esclarecendo o escopo, as tarefas e os objetivos do projeto [E15, E06, E16, E26]. Manter atividades bem descritas nas ferramentas de gestão minimiza mal-entendidos e equilibra documentação e comunicação [E06]. Além disso, a seleção tática de tarefas conforme o local de trabalho otimiza o foco, seja em contextos remotos, seja presenciais [E18].

A dimensão “**Distâncias e Diferenças**” apresentou 32 evidências, 31 delas negativas, sinalizando um consenso na literatura sobre seus impactos negativos na coordenação e comunicação em projetos de DDS. O fuso horário emerge como fator negativo crítico [E24], afetando a coordenação eficaz [E10] e sincronia da equipe conforme localização geográfica [E06, E19, E09, E14]. Barreiras culturais e linguísticas também surgem como desafios recorrentes [E20, E09, E21], causando falhas de comunicação e retrabalho [E20, E19, E11, E05]. A proximidade geográfica foi o único fator positivo, beneficiando comunicação e tempo de resposta da equipe [E04].

A dimensão “**Aspectos Humanos**” inclui fatores de influência negativa como baixo engajamento, falta de confiança, limitadas interações sociais e distrações domésticas, afetando comunicação e coordenação em DDS [E01, E07, E16, E21]. A falta de confiança prejudica a comunicação e coordenação efetiva [E16, E21, E07, E01], enquanto a falta de interações sociais distancia os membros [E07, E01]. O trabalho remoto, especialmente para pais e cuidadores, pode gerar problemas

de foco e organização, culminando em sensação de improdutividade e culpa [E16]. Os fatores positivos incluem o senso de equipe, auto-organização e engajamento [E16, E20, E21]. O senso de equipe, potencializado por encontros presenciais, é crítico para coesão da equipe e efetividade da comunicação e coordenação [E01, E20, E16], e a auto-organização, e autorregulação mútua entre membros elevam a coordenação, permitindo entendimento compartilhado do contexto de trabalho e estratégias adotadas [E21].

A dimensão “**Aspectos Organizacionais**” em DDS revela fatores de impacto negativo como dificuldades na implementação de práticas ágeis e gestão de equipes grandes, bem como nuances do trabalho remoto [E01, E07, E16]. Enquanto práticas ágeis como Scrum otimizam a coordenação e comunicação [E01, E03, E06, E07], elas podem exigir ajustes em um contexto distribuído [E01, E07]. O trabalho remoto oferece ganhos de produtividade, mas também impõe custos para a comunicação e coordenação efetiva [E07, E16]. Além disso, o crescimento da equipe pode agravar problemas de comunicação, requerendo ajustes na forma de interagir [E22]. Algumas práticas como o *pair-programming* potencializa a coesão e qualidade do projeto [E01]. No quadro 7, pode ser verificada a matriz de impacto de fatores na comunicação e coordenação em cada uma das respectivas dimensões.

Quadro 7 - Matriz de impacto de fatores na comunicação e coordenação em DDS

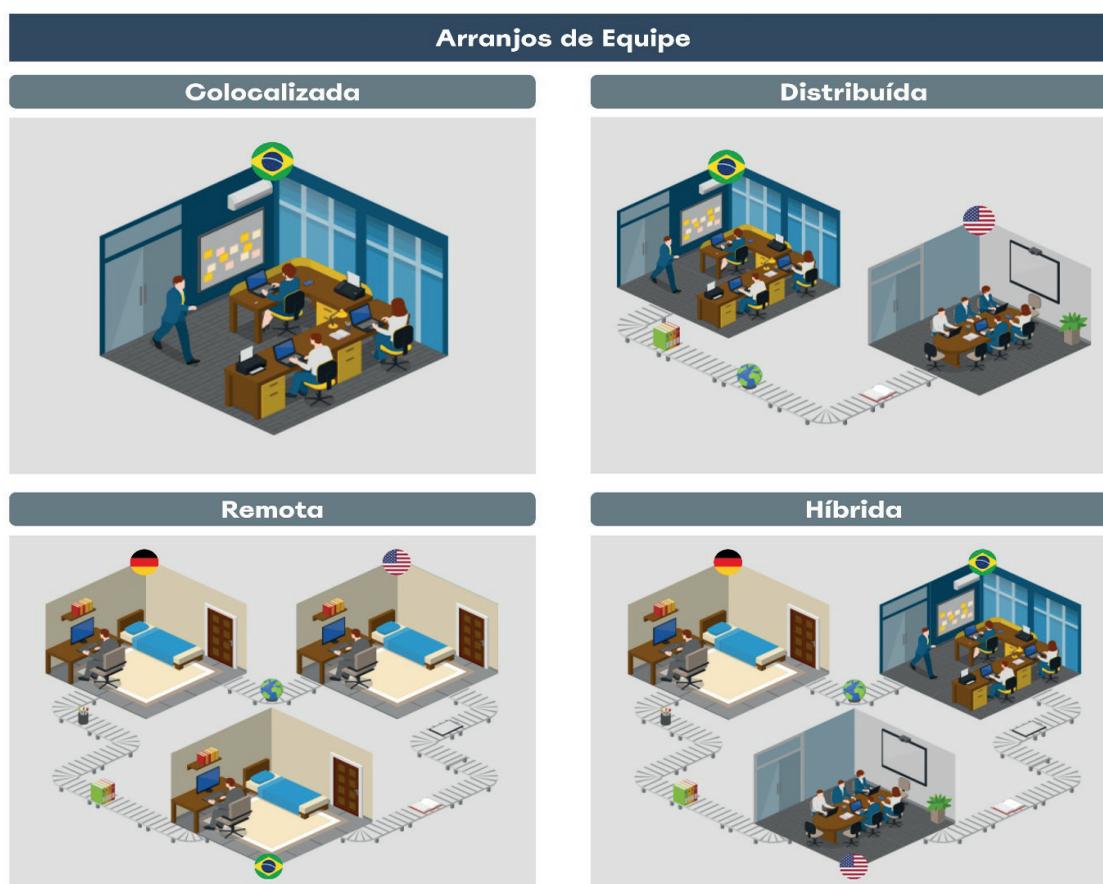
Dimensões / Fatores		Elementos e Tipo de Influência					
		Comunicação		Coordenação		Comunicação e Coordenação	
		Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo
<b>Aspectos Humanos</b>	Baixo Engajamento	3					
	Distrações Domésticas					2	
	Falta de Confiança					3	
	Falta de Interações Sociais					3	
	Auto-organização e Auto-regulação				2		
	Senso de Equipe						3
<b>Interações Sociais</b>	Baixa Frequência de Comunicação	3					
	Falta de Comunicação Não Verbal	3					
	Mal-Entendidos	3					
	Comunicação Presencial						4
	Comunicação Efetiva						4
	Liderança						2
<b>Aspectos Organizacionais</b>	Dificuldades na Adoção e Execução de Práticas Ágeis					2	
	Grande Número de Membros na Equipe	1					
	Pair-Programming					1	
	Práticas Ágeis					5	
<b>Distâncias e Diferenças</b>	Barreiras Culturais					4	
	Barreiras de Idioma					6	
	Diferença de Fuso Horário					11	
	Distância Geográfica					5	
<b>Processos, Ferramentas e Colaboração</b>	Falta ou Falha no Compartilhamento de Conhecimento e Informações					4	
	Múltiplas Ferramentas ou Canais de Comunicação					2	
	Artefatos e Mecanismos de Coordenação		4				
	Compartilhamento de Conhecimentos e Informações						4
	Modelo Mental Compartilhado						4

Fonte: elaboração própria (2023).

### 4.3 IMPACTO DO ARRANJO DE EQUIPES VIRTUAIS EM DDS

Buscamos identificar evidências nos artigos desta ScR para entender como os arranjos de equipes, conforme classificação de Santos e Ralph (2022) em colocalizada, distribuída, remota e híbrida, influenciam a comunicação e coordenação em projetos de DDS. Dos 26 estudos analisados, apenas dez forneceram *insights*. Embora dados sobre equipes colocalizadas e distribuídas existam desde 2014, informações sobre o impacto de equipes remotas em DDS só surgiram em 2022. Notavelmente, não encontramos evidências que abordassem, exclusivamente, o arranjo de equipes híbridas e seu impacto na comunicação e coordenação. Os tipos de arranjos de equipe identificados na literatura podem ser verificados na figura 2.

Figura 2 - Tipos de Arranjos de Equipe



Fonte: elaboração própria (2023).

Para equipes colocalizadas, três evidências positivas apontam benefícios como comunicação ágil [E06], reuniões síncronas formando modelos mentais compartilhados [E21] e eficiência em resoluções rápidas [E18]. Em contrapartida, nove evidências negativas sobre equipes distribuídas indicam desafios, como barreiras culturais e temporais, e menor interação verbal, levando a falhas e confusões na comunicação [E06, E11, E14]. Este último tipo de equipe tem comunicação menor se comparado a equipes colocalizadas, exigindo adaptações na comunicação e coordenação para superar mal-entendidos e falhas na comunicação [E06, E24]. A formalização da comunicação se mostra como uma prática para superar tais desafios [E21].

Para equipes remotas, oito evidências datadas de 2022 em diante evidenciam a importância da coordenação eficaz e o aumento de autonomia para o sucesso do projeto e maior produtividade [E07, E16]. Contudo, a ausência de contato presencial pode impactar sentimentos, personalidades e capacidade de trabalho em equipe [E01], além de criar conflitos entre trabalho e vida pessoal [E07]. Equipes colocalizadas preferem interação presencial, enquanto as distribuídas dependem mais de e-mails. Tamanho e tipo de projeto afetam processos de comunicação; equipes menores têm menos problemas nesse aspecto [E22]. Em suma, os arranjos de equipe influenciam, significativamente, a comunicação e coordenação em DDS, requerendo práticas adaptáveis a cada contexto.

#### 4.4 ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS ADOTADAS POR EQUIPES VIRTUAIS EM DDS

Foram identificadas 66 evidências sobre estratégias que superem os desafios de comunicação e coordenação em DDS. Essas foram agrupadas em 28 boas práticas, agrupadas em cinco dimensões analisadas na literatura prévia (quadro 8).

Quadro 8 - Radar de boas práticas em projetos de DDS

Interações Sociais			Processos, Eventos e Mecanismos de Colaboração		
Aumentar a Frequência de Comunicação	Total de Evidências	6	Automatizar, Integrar e Incorporar Ferramentas de Colaboração	Total de Evidências	10
Estabelecer Padrões e Diretrizes de Comunicação	Total de Evidências	6	Adaptar Metodologias de Desenvolvimento de Software	Total de Evidências	5
Adaptar a Comunicação e Coordenação	Total de Evidências	4	Tornar Eventos em Mecanismos de Coordenação	Total de Evidências	3
Aumentar a Frequência de Reuniões	Total de Evidências	2	Utilizar Artefatos para Apoiar a Coordenação	Total de Evidências	2
Formalizar a Comunicação	Total de Evidências	2	Pair-Programming	Total de Evidências	1
Implementar Uso de Vídeo em Reuniões	Total de Evidências	1			
Aspectos Organizacionais			Distâncias e Diferenças		
Alterar Arranjo/Composição da equipe	Total de Evidências	3	Adotar Turno de Trabalho Comum	Total de Evidências	1
Selecionar Tarefas Baseadas no Local de Trabalho	Total de Evidências	2	Aspectos Humanos		
			Fortalecer a Confiança da Equipe	Total de Evidências	1

Fonte: elaboração própria (2023).

A dimensão “**Processos, eventos e mecanismos de colaboração**” obteve 32 evidências agrupadas em 13 práticas. Em um caso, verificou-se a alteração do *Scrum* para o *Kanban* para otimizar a coordenação [E16]. A extensão de reuniões diárias para aprimorar comunicação [E07] e práticas ágeis foram uma solução para mitigar desafios do trabalho remoto e reforçar o trabalho em equipe [E07, E01]. A integração de ferramentas como “*Jira Software*” e “*Slack*”, além do uso de “*bots*”, aprimora comunicação e coordenação em projetos distribuídos [E16, E03, E20]. Isso demanda ajustes na infraestrutura de TI e seleção de ferramentas baseada nas necessidades do projeto [E09, E03].

A dimensão “**Interações Sociais**” contém 22 evidências em sete práticas. [E08,

E09] salientam que padrões de comunicação alinhados aos objetivos organizacionais otimizam a interação entre *stakeholders* e facilitam a coordenação. Além disso, a documentação contínua garante acesso ininterrupto à informação [E11, E16]; entretanto, a revisão periódica de protocolos de comunicação e coordenação é essencial [E08, E10, E22]. Ressalta-se, também, que aumentar a frequência de comunicação é vital em projetos de DDS, incluindo oportunidades para ampliar e manter canais acessíveis a todos [E22, E06]. Reuniões frequentes atualizam a equipe sobre o status das atividades [E16, E01, E05], e eventos extras estimulam o diálogo [E07]. Práticas adicionais abrangem o uso de câmeras abertas em reuniões [E01], reuniões com temas específicos para engajamento

[E16], e formalização de conversas via atas e gravações [E06, E07].

Na dimensão “**Aspectos Organizacionais**”, oito evidências se distribuem em quatro práticas. Conforme [E04], equipes interdisciplinares reduzem distâncias organizacionais e otimizam a comunicação. Limitar o tamanho da equipe ajuda a prevenir falhas comunicativas [E19], enquanto ajustes na estrutura da equipe podem ajudar a superar desafios como diversidade cultural e fuso horário [E14]. Adicionalmente, a análise da comunicação em equipes revela padrões que refinam diretrizes, contribuindo para o planejamento de treinamentos [E09, E19]. Por último, a alocação de tarefas de acordo com o local de trabalho facilita a resolução de tarefas complexas presencialmente e atividades de maior foco remotamente [E18].

Na dimensão “**Aspectos Humanos**”, duas práticas se destacaram, o fortalecimento e confiança. As salas de equipe virtuais podem simular o ambiente de escritório presencial [E18]. Além disso, é crucial fortalecer a confiança da equipe para melhorar a comunicação e a troca de informações [E09]. Na dimensão “**Distâncias e Diferenças**”, evidenciam-se duas práticas: a implementação de um turno comum para equipes distribuídas, visando melhorar a coordenação (E09), e o rodízio de facilitadores de reuniões entre locais diferentes para equilibrar o envolvimento da equipe (E19).

## 5 CONCLUSÃO

A comunicação e a coordenação no contexto de DDS são temas recorrentes na literatura. Este estudo, por meio de execução de método de revisão de escopo da literatura em 26 estudos, enfatizou a importância da comunicação efetiva como promotora da coordenação eficaz em projetos de DDS. Entre os desafios identificados, destacam-se aqueles relacionados às dimensões “interações sociais”, como a baixa frequência de comunicação, a falta de encontros presenciais e mal-entendidos, e à

dimensão “distâncias e diferenças”, abrangendo barreiras culturais, linguísticas, fusos horários e distâncias geográficas, os quais continuam sendo obstáculos relevantes em DDS.

Em relação às práticas comumente utilizadas pelas organizações, foram encontradas evidências que demonstram a importância da adaptação das abordagens de gestão de projetos para cada contexto e arranjo de equipes. Verificaram-se adaptações às prescrições encontradas em abordagens ágeis mais comumente utilizadas, tal como o *Scrum*, por exemplo: 1) criação de eventos adicionais além das *Dailys*, *Sprint Planning*, e *Sprint Review* e *Sprint Retrospective* como forma de potencializar a coordenação da equipe; 2) aumento da frequência e extensão de reuniões como a *Daily*, servindo como mecanismo de sincronia e coordenação; 3) foco em documentação abrangente de reuniões, atas, decisões e pontos importantes para compartilhamento de informações. Tais práticas ressaltam a importância da adaptação da agilidade para o sucesso das equipes e dos projetos.

Em relação aos diferentes arranjos de equipes em projetos de DDS, identificou-se quatro tipos: colocalizadas, distribuídas, remotas e híbridas. Verificaram-se relatos referentes às diferenças na frequência de comunicação das equipes colocalizadas e dispersas geograficamente, impactando na comunicação e coordenação efetiva do time, exigindo adaptações em seus mecanismos. No entanto, foram evidenciadas inconsistências e falta de consenso sobre a influência da localização geográfica na comunicação e coordenação efetiva relativo ao trabalho remoto. Além disso, observou-se a ausência de evidências que detalham os desafios e as práticas de comunicação e coordenação efetiva para cada um dos tipos de arranjos, em especial, a equipe distribuída, remota e híbrida, tornando evidente a necessidade de pesquisas focadas em entender a influência dos diferentes arranjos de equipe na comunicação e coordenação em projetos de DDS.

Os resultados apresentados nesta ScR são relevantes tanto para a literatura quanto para a prática. Por meio desses resultados, foi possível identificar e compreender os desafios, as práticas e os diferentes arranjos de equipes virtuais em projetos de DDS atualmente. Da mesma forma, possibilitou-se identificar as respectivas estratégias e práticas adotadas por essas equipes para superar os desafios, antigos e novos, inerentes ao contexto global de desenvolvimento de software, elementos essenciais para a implementação bem-sucedida do modelo de trabalho distribuído pelas organizações. As limitações deste estudo estão relacionadas ao número restrito de artigos selecionados para análise, devido ao foco específico, delineado pelo protocolo do estudo, e às dificuldades de acesso às bases de dados. Tais limitações dificultam a generalização das evidências coletadas para projetos de DDS, indicando a necessidade de mais estudos sobre comunicação, coordenação e arranjos de equipes de DDS.

## REFERÊNCIAS

- AKDENIZ, Y.; MUJIĆ, Ž. **Freedom of expression on the internet: a study of legal provisions and practices related to freedom of expression, the free flow of information and media pluralism on the internet in OSCE participating states.** Vienna: The Representative on Freedom of the Media, 2012.
- ARKSEY, H.; O'MALLEY, L. Scoping studies: towards a methodological framework. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 8, n. 1, p. 19-32, 2005.
- BAHAM, C.; HIRSCHHEIM, R. Issues, challenges, and a proposed theoretical core of agile software development research. **Information Systems Journal**, v. 32, 2021.
- BOGOLII, O. Agile Software Development in a Remotely Working Geographically Distributed Team: a systematic review. **European Project Management Journal**, v. 13, p. 23-36, 2023.
- CHOW, T.; CAO, D. B. A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Software Projects. **Journal of Systems and Software**, v. 81, p. 961-971, 2008.
- CONBOY, K. *et al.* The Future of Hybrid Software Development: Challenging Current Assumptions. **IEEE Software**, v. 40, p. 26-33, 2023.
- DINGSØYR, T. *et al.* Coordinating Knowledge Work in Multi-Team Programs: Findings from a Large-Scale Agile Development Program. **Project Management Journal**, v. 49, n. 26, 2018.
- DYBÅ, T.; DINGSØYR, T. Empirical studies of agile software development: A systematic review. **Information and Software Technology**, v. 50, p. 833-859, 2008.
- FOWLER, M.; HIGHSMITH, J. **The Agile Manifesto.** [S.l.: s.n.], 2001.
- GARCIA, F. *et al.* A validated ontology for global Software development. **Computer Standards & Interfaces**, v. 46, 2016.
- GARRO-ABARCA, V. *et al.* Virtual Teams in Times of Pandemic: factors that influence performance. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; HERNÁNDEZ, A. Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 6, p. 1042-1058, 2014.
- HANSEN, G. *et al.* **Signs of Agile Trends in Global Software Engineering Research: a tertiary study.** [S.l.: s.n.], 2011.
- HERBSLEB, J. D.; MOITRA, D. Global software development. **IEEE Software**, v. 18, n. 2, p. 16-20, 2001.
- HERBSLEB, J. *et al.* Collaboration in software engineering projects: A theory of coordination. **ICIS 2006 Proceedings - Twenty Seventh International Conference on Information Systems**, p. 553-568, 2006.

- HERBSLEB, J. **Global Software Engineering: the Future of Socio-technical Coordination**. [S.l.: s.n.], 2007.
- MACKELLAR, B. **A Case Study Of Group Communication Patterns In a Large Project Software Engineering Course**. [S.l.: s.n.], 2012.
- MALONE, T. W.; CROWSTON, K. The interdisciplinary study of coordination. **ACM Computing Surveys**, v. 26, n. 1, p. 87-119, 1994.
- MARINHO, M. L. *et al.* Toward Unveiling How SAFe Framework Supports Agile in Global Software Development. **IEEE Access**, v. 9, p. 109671-109692, 2021.
- PAGE, Matthew J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **International journal of surgery**, v. 88, 2021.
- PIZARD, S. *et al.* Training students in evidence-based software engineering and systematic reviews: a systematic review and empirical study. **Empirical Software Engineering**, 2021.
- PRIKLADNICKI, R.; AUDY, J. **Desenvolvimento Distribuído De Software**. [S.l.]: Elsevier, 2007.
- RAMOS, A. S. M. **Inteligência Artificial Generativa baseada em grandes modelos de linguagem - ferramentas de uso na pesquisa acadêmica**. SciELO Preprints. 2023.
- SANTOS, R. *et al.* Challenges to agile software project management practices in the context of the COVID-19 pandemic. **Gestão & Produção**, v. 30, 2023.
- SANTOS, R.; RALPH, P.; IEEE COMP SOC. A Grounded Theory of Coordination in Remote-First and Hybrid Software Teams. *In*: ACM/IEEE 44TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING (ICSE 2022). 2022. **Anais [...]**. Dalhousie University, 2022.
- SCHMIDT, K.; SIMONE, C. Coordination mechanisms: towards a conceptual foundation of CSCW systems design. **Computer Support Coop Work, J. Collaborative Comput**, v. 5, n. 2/3, p. 155-200, 1999.
- SEDANO, T. *et al.* **Software Development Waste**. [S.l.: s.n.], 2017.
- SIAU, K. *et al.* Toward a Unified Model of Information Systems Development Success: **Journal of Database Management**, v. 21, n. 1, p. 80-101, 2010.
- SMITE, D. *et al.* Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: the voice of evidence. **The Journal of Systems and Software**, v. 186, p. 111197, 2022.
- STANIER, D. J. **Effective Remote Work**. [S.l.]: Pragmatic Bookshelf, 2022.
- STETTINA, C. J. *et al.* **Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming: 24th International Conference on Agile Software Development, XP 2023, Amsterdam, The Netherlands, June 13-16, 2023, Proceedings**. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. v. 475. 2023.
- STRODE, D. *et al.* Coordination in co-located agile software development projects. **Journal of Systems and Software**, v. 85, p. 1222-1238, 2012.
- VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523-538, 2010.

#### APÊNDICE A - ESTUDOS SELECIONADOS PARA A REVISÃO

[E01] ÅGREN, P.; KNOPH, E.; BERNTSSON SVENSSON, R. Agile software development one year into the COVID-19 pandemic. **Empirical Software Engineering**, v. 27, n. 6, p. 121, 2022.

- [E02] AL-ANI, B. *et al.* Facilitating contagion trust through tools in Global Systems Engineering teams. **Information and Software Technology**, v. 56, n. 3, p. 309-320, 2014.
- [E03] BERNTZEN, M.; STRAY, V.; MOE, N. B. Coordination Strategies: Managing Inter-team Coordination Challenges in Large-Scale Agile. *In*: GREGORY, P. *et al.* (ed.). **Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming**. Lecture Notes in Business Information Processing. Cham: Springer International Publishing, 2021. v. 419. p. 140-156.
- [E04] BJARNASON, E. *et al.* A theory of distances in software engineering. **Information and Software Technology**, v. 70, p. 20-219, 2016.
- [E05] BUNDHUN, K.; SUNGKUR, R. K. Developing a framework to overcome communication challenges in agile distributed teams – Case study of a Mauritian-based IT service delivery centre. **International Conference on Computing System and its Applications (ICCSA- 2021)**, v. 2, n. 2, p. 315-322, 2021.
- [E06] CRUZES, D. S.; MOE, N. B.; DYBA, T. Communication between developers and testers in distributed continuous agile testing. Proc. - IEEE INT. CONF. GLOB. SOFTW. ENG., ICGSE. **Anais [...]**. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 2016.
- [E07] CUCOLAŞ, A. A.; RUSSO, D. The impact of working from home on the success of Scrum projects: A multi-method study. **Journal of Systems and Software**, v. 197, p. 111562, 2023.
- [E08] GIUFFRIDA, R.; DITTRICH, Y. A conceptual framework to study the role of communication through social software for coordination in globally-distributed software teams. **Information and Software Technology**, v. 63, p. 11-30, 2015.
- [E09] JUNIOR, I. D. F. *et al.* C2M: a maturity model for the evaluation of communication in distributed software development. **Empirical Software Engineering**, v. 27, n. 7, p. 188, 2022.
- [E10] KIELY, G.; BUTLER, T.; FINNEGAN, P. Global virtual teams coordination mechanisms: building theory from research in software development. **Behaviour & Information Technology**, v. 41, n. 9, p. 1952-1972, 2022.
- [E11] KORKALA, M.; MAURER, F. Waste identification as the means for improving communication in globally distributed agile software development. **Journal of Systems and Software**, v. 95, p. 122-140, 2014.
- [E12] LICORISH, S. A.; MACDONELL, S. G. Communication and personality profiles of global software developers. **Information and Software Technology**, v. 64, p. 113-131, 2015.
- [E13] MAHMOOD, S. *et al.* Key factors that influence task allocation in global software development. **Information and Software Technology**, v. 91, p. 102-122, 2017.
- [E14] MISHRA, D. Developing a knowledge-based perspective of coordination in global software development. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2023.
- [E15] RATHOR, S.; XIA, W.; BATRA, D. Achieving software development agility: different roles of team, methodological and process factors. **Information Technology & People**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2023.
- [E16] SANTOS, R.; RALPH, P.; IEEE COMP SOC. A Grounded Theory of Coordination in Remote-First and Hybrid Software Teams. *In*: ACM/IEEE 44TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING (ICSE 2022). 2022. **Anais [...]**. Dalhousie University, 2022.

- [E17] SHAMEEM, M. *et al.* Taxonomical classification of barriers for scaling agile methods in global software development environment using fuzzy analytic hierarchy process. **Applied Soft Computing**, v. 90, p. 106122, 2020.
- [E18] SPORSEM, T.; MOE, N. B. **Coordination Strategies When Working from Anywhere**: a case study of two agile teams. 2022.
- [E19] STRAY, V.; MOE, N. B. Understanding coordination in global software engineering: A mixed-methods study on the use of meetings and Slack. **Journal of Systems and Software**, v. 170, 2020.
- [E20] STRAY, V.; MOE, N. B.; NOROOZI, M. Slack Me If You Can! Using Enterprise Social Networking Tools in Virtual Agile Teams. *In*: ACM/IEEE 14TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON GLOBAL SOFTWARE ENGINEERING (ICGSE). 2019. **Anais [...]**. Montreal, QC, Canada: IEEE, 2019.
- [E21] STRODE, D.; DINGSØYR, T.; LINDSJORN, Y. A teamwork effectiveness model for agile software development. **Empirical Software Engineering**, v. 27, n. 2, p. 56, 2022.
- [E22] THANTHONY, S.; MARNEWICK, A.; MARNEWICK, C. **Communication patterns and team performance within agile software development project**. [*S.l.: s.n.*], 2022.
- [E23] ÜNAL, B. C. Influencing Factors of Team Effectiveness in Global Virtual Teams: **International Journal of Interactive Communication Systems and Technologies**, v. 12, n. 1, p. 1-17, 24, 2023.
- [E24] WAN HUSIN, W. S. *et al.* Risk Management Framework for Distributed Software Team: a case study of Telecommunication company. **The Fifth Information Systems International Conference, 23-24 July 2019, Surabaya, Indonesia**, v. 161, p. 178-186, 2019.
- [E25] ZAITSEV, A.; GAL, U.; TAN, B. Coordination artifacts in Agile Software Development. **Information and Organization**, v. 30, n. 2, p. 100288, 2020.
- [E26] ZAMANI, E. D.; POULOUDI, N. Shared mental models and perceived proximity: a comparative case study. **Information Technology & People**, v. 35, n. 2, p. 723-749, 2021.

## ARTIGOS

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE BIOJOIAS:  
UMA UNIÃO ENTRE SOCIOBIODIVERSIDADE,  
SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO****INTERNATIONALIZATION OF BIOJEWELS:  
A UNION BETWEEN SOCIOBIODIVERSITY,  
SUSTAINABILITY AND INNOVATION**

## RESUMO

Analisar se a sociobiodiversidade brasileira contribui para a inserção dos produtores de biojoias no mercado internacional corresponde ao objetivo geral deste estudo. Como objetivos específicos tem-se verificar quais fatores da sociobiodiversidade brasileira contribuem para agregação de valor para os produtores de biojoias ingressarem no mercado internacional; averiguar se a inserção das biojoias brasileiras no mercado internacional contribui para a formação de cadeias produtivas de interesses dos povos e das comunidades tradicionais e de agricultores familiares; e constatar se a produção de biojoias por povos e comunidades tradicionais colabora para a manifestação da cultura popular e de sua capacidade criativa. A pesquisa qualitativa de caráter exploratório fez uso de um roteiro de entrevista para a coleta de dados. Os resultados demonstram que, mais que contribuir para a inserção das biojoias no mercado internacional, a sociobiodiversidade reiterou valores sociais, culturais e econômicos, ajudando na diversificação das peças e aumentando as oportunidades para os produtores.

**Palavras-chave:** sociobiodiversidade; biojoias; internacionalização.

## ABSTRACT

Analyzing whether Brazilian sociobiodiversity contributes to the insertion of biojewelry producers in the international market corresponds to the general objective of this study. The specific objectives are: to verify which factors of Brazilian sociobiodiversity contribute to adding value for biojewelry producers to enter the international market; to verify whether the insertion of Brazilian biojewelry in the international market contributes to the formation

**Givan Aparecido Fortuoso da Silva**  
**givan.silva2@fatec.sp.gov.br**  
*Doutorando em Economia  
Política Mundial na  
Universidade Federal do ABC -  
UFABC. Professor da Faculdade  
de Tecnologia de Barueri  
(CEETEPS - Centro Estadual  
de Educação Tecnológica Paula  
Souza). Barueri - SP - BR.*

**Adriana de Souza Martins**  
**adriana.martins2@fatec.sp.gov.br**  
*Graduada no Curso Superior  
de Tecnologia em Comércio  
Exterior pela Faculdade de  
Tecnologia de Barueri - Fatec  
Barueri. Barueri - SP - BR.*

**Érica Santos Oliveira**  
**ericasantos9155@gmail.com**  
*Graduada no Curso Superior  
de Tecnologia em Comércio  
Exterior pela Faculdade de  
Tecnologia de Barueri - Fatec  
Barueri. Barueri - SP - BR.*

**Márcia Joviano da Silva**  
**marciajovianosilva@gmail.com**  
*Graduada no Curso Superior  
de Tecnologia em Comércio  
Exterior pela Faculdade de  
Tecnologia de Barueri - Fatec  
Barueri. Barueri - SP - BR.*

of production chains of interests of traditional peoples and communities and family farmers; and to verify whether the production of biojewelry by traditional peoples and communities contributes to the manifestation of popular culture and their creative capacity. The qualitative, exploratory research made use of an interview script for data collection. The results show that, more than contributing to the insertion of bio-jewelry in the international market, socio-biodiversity has reiterated social, cultural and economic values; helping in the diversification of the pieces, increasing opportunities for producers.

**Keywords:** sociobiodiversity; biojewels; internationalization.

## 1 INTRODUÇÃO

A produção de sementes florestais nativas vem-se intensificando nos últimos anos, e suas cadeias produtivas são subdivididas com o uso em reflorestamentos. A produção de sementes florestais de qualidade é essencial para o sucesso de qualquer programa voltado para silvicultura, restauração de áreas degradadas e conservação de recursos genéticos, destacando-se neste contexto a confecção de biojoias (Muxfeldt; Menezes, 2005), acessórios produzidos por meio da união de elementos naturais, como casca de coco, sementes diversas, conchas, fibras naturais, madrepérolas, ossos, capim, madeiras, escamas, penas etc.; levando, ocasionalmente, na sua composição, metais preciosos, como prata, ouro, e, também, pedras preciosas e outros materiais nobres (Lopes, 2021).

De acordo com Faria (2009), a produção de biojoias iniciou-se na Amazônia e difundiu-se pelo país ganhando espaço nos mercados interno e externo,

em países como Espanha, Itália, China, Estados Unidos e Alemanha. É considerável destacar que a produção de biojoias se caracteriza, principalmente, pelo processo de um desenvolvimento feito de modo sustentável, não agredindo a natureza, nem emitindo nenhum tipo de resíduo nas etapas de produção das peças, contribuindo para a difusão da consciência ambiental e a valorização das atividades sustentáveis. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2012), os empresários desse segmento sentem a valorização das biojoias devido à rica biodiversidade no território brasileiro, gerando competitividade internacional, com a intenção de proporcionar a valorização da cultura brasileira. O mercado de biojoias tem grande potencial e está em crescimento no Brasil e no exterior – presente em lojas, exposições, pequenas oficinas –, contribuindo para a geração de empregos. Verificam-se, portanto, boas perspectivas para a internacionalização das biojoias brasileiras, ou seja, o avanço e uma maior participação deste setor no mercado internacional.

O Brasil é o país que ocupa o maior território na América Latina e, por sua magnitude, possui uma das maiores biodiversidades do mundo, são mais de 46.000 espécies vegetais conhecidas no país, espalhados por seis biomas terrestres. Segundo o Ministério do Meio Ambiente – MMA, as diferentes zonas climáticas do Brasil favorecem a formação de biomas, a exemplo da Floresta Amazônica, maior floresta tropical úmida do mundo, e o Pantanal, maior planície inundável (Brasil, 2021a).

Este trabalho se justifica pelo potencial de crescimento do mercado de biojoias. Como exemplo, tem-se o caso de empresários que fazem biojoias a partir de pedras naturais e folhas secas desde 2007, cujo investimento para montar a primeira loja foi de R\$ 30.000,00. Alguns

empresários agregam a venda de perfumes orgânicos e, como resultado, esperavam em cinco anos um retorno de, aproximadamente, R\$ 2 milhões (SEBRAE, 2013). Deve-se observar, porém, que a produção sustentável de biojoias exige, além da gestão do negócio, um fator determinante que é a inovação, pois o empreendedor deve conhecer e aplicar os princípios da sociobiodiversidade, agregando valor à sua produção. Dados da Associação de Joalheiros e Relojoeiros do Rio de Janeiro (Aporio), apresentados pelo Sebrae Mercados em 2013, indicam que o segmento joalheiro cresceu em média 10% entre os anos de 2009 e 2012. Para os próximos anos, as estimativas de crescimento são positivas em função da conscientização da população brasileira para uso de produtos sustentáveis e dos eventos promovidos no país e no exterior que atraem consumidores de diferentes nacionalidades.

Perante essa visão, este trabalho tem como objetivo principal: analisar se a sociobiodiversidade brasileira contribui para inserção dos produtores de biojoias no mercado internacional. Foram definidos como objetivos específicos:

- a) discutir os fatores da sociobiodiversidade brasileira - biomas e culturas;
- b) averiguar a inserção das biojoias brasileiras no mercado internacional e;
- c) constatar se a produção de biojoias, por povos e comunidades tradicionais, colabora para a manifestação da cultura popular e de sua capacidade criativa.

Assim, este trabalho busca contribuir como fonte de pesquisa para outros pesquisadores, empreendedores, *designers* e estudantes, estabelecendo bases para o desenvolvimento do mercado de biojoias no Brasil e no exterior. A essa introdução segue o referencial teórico, a metodologia da pesquisa, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais que embasam o presente trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SOCIOBIODIVERSIDADE – CARACTERÍSTICAS E VARIEDADES DE BIOMAS

Com as movimentações do Ministério do Meio Ambiente (MMA) a partir de 2006, para desenvolver políticas de promoção dos produtos e serviços de populações tradicionais, o conceito de sociobiodiversidade começou a ganhar forma e, em 2009, foi apresentado como a “relação entre bens e serviços gerados a partir de recursos naturais, voltados à formação de cadeias produtivas de interesse de povos tradicionais e de agricultores familiares” (Diniz; Cerdan, 2017, p. 6).

Segundo o MMA (Brasil, 2018), produtos da sociobiodiversidade podem ser definidos como

Bens e serviços (produtos finais, matérias primas ou benefícios) gerados a partir de recursos da biodiversidade, voltados à formação de cadeias produtivas de interesse dos povos e comunidades tradicionais – PCT’s, e de agricultores familiares, que promovam a manutenção e valorização de suas práticas e saberes, e assume os direitos decorrentes, gerando renda e promovendo a melhoria de sua qualidade de vida e do ambiente em que vivem.

Diniz e Cerdan (2017) abordam ainda a ideia de cadeia produtiva da sociobiodiversidade como sendo um sistema integrado e harmônico composto por atores independentes e por uma sucessão de processos. Nesse sistema, povos e comunidades tradicionais, além de simplesmente comercializarem e consumirem produtos da sociobiodiversidade, também se expressam culturalmente incorporando valores e saberes locais. Sociobiodiversidade é, portanto, a introdução do homem no conceito de biodiversidade que, segundo Nogueira, Salgado e Nascimento Júnior (2005, p. 4), envolve “a

totalidade dos recursos vivos, ou biológicos, e dos recursos genéticos, e seus componentes, tendo um potencial de uso econômico significativo, sendo base para atividades agrícolas, pecuárias, pesqueiras e florestais, bem como para a indústria de biotecnologia”.

Em 2008, o MMA (Brasil, 2015a), promoveu o fórum “Cadeia de produtos da sociobiodiversidade: desafios e oportunidades”, um diálogo com o setor empresarial, a fim de difundir os conceitos de produtos da sociobiodiversidade ligados à classe empresarial. A consolidação desta cadeia produtiva é meta fundamental para possibilitar a agregação do crescimento econômico do país, com a conservação do meio ambiente, a inclusão produtiva e social de comunidades e povos tradicionais e a agricultura familiar com respeito às suas especificidades éticas e culturais.

Com o avanço da luta, da reivindicação e do reconhecimento dos povos indígenas e das populações tradicionais, por meio da construção de políticas públicas, a expressão sociobiodiversidade ainda propõe que parte dessa natureza conservada é utilizada de forma sustentável pelas comunidades locais. Além do retorno em seu próprio benefício, esse manejo responsável é favorável à sociedade como um todo. A diversidade de sistemas socioculturais existentes no Brasil, representada por inúmeras comunidades tradicionais de extrativistas e povos indígenas, agricultores familiares, pescadores, entre outras, amplia a riqueza de um conhecimento empírico associado a esses agroecossistemas e permite a agregação de valor socioambiental (Menezes, 2021).

Biodiversidade, para Dias (1996), refere-se à diversidade de vida no planeta Terra, considerando a variedade genética dentro das populações e espécies, a variedade de espécies da flora, da fauna e de microrganismos e, também, a variabilidade ao nível local, a complementaridade biológica entre habitats e a variabilidade entre paisagens. Para Meirelles e Rupp (2006), este conceito envolve as diferentes formas de vida existentes na natureza, seja nos mares, nas florestas, nos rios, no solo,

seja na agricultura. E neste quesito, o Brasil é excelente por natureza, considerado um país muito diversificado por integrar o grupo dos 20 países que, juntos, possuem mais de 70% da biodiversidade do planeta em apenas 10% da superfície, além de o país apresentar uma natureza exuberante de espécies e paisagens com características peculiares e intrínsecas a cada bioma: a Amazônia, o Cerrado, o Pantanal, a Caatinga, a Mata Atlântica, a Zona Costeira Marinha e o Pampa (Entenda..., 2013).

Toda essa abundância biológica também está relacionada a uma grande diversidade sociocultural, que pode ser representada por mais de 200 povos indígenas e por inúmeras comunidades tradicionais, como quilombolas, extrativistas, agricultores familiares, pescadores, entre outras (Menezes, 2021). Nesse sentido, Barbieri (2012) relata que o Brasil era habitado por diversas nações indígenas e, quando os navegadores portugueses chegaram às terras brasileiras no ano de 1500, esse território passou a se constituir uma das colônias de Portugal. No século XVI, os portugueses trouxeram escravos da África; no século XIX, o país tornou-se independente de Portugal e, seis décadas mais tarde, aboliu a escravatura. Ainda nesse século, chegaram ao país muitos imigrantes, especialmente alemães e italianos. Mais tarde, vieram também imigrantes de outras partes do mundo, com destaque para japoneses, chineses, poloneses e russos. Ainda segundo Barbieri (2012), cada descendência trouxe consigo sua cultura, valores, culinária e, também, em muitas situações, trouxeram uma variedade de sementes cereais, frutas, hortaliças, condimento, forrageiras e plantas medicinais; além do conhecimento necessário para plantio, cultivo, colheita, armazenamento e uso dos produtos.

A utilização de sementes ornamentais na produção de acessórios de moda tem raízes na cultura indígena brasileira, porém não apenas nela. Há a primordialidade de ressaltar as influências sofridas por diversos povos, como os colonizadores europeus e os escravos africanos, que trouxeram novas formas,

materiais e usos para os adornos utilizados em território brasileiro (Benatti, 2013). Pode-se notar, portanto, que as sementes ornamentais são utilizadas na confecção de acessórios há muitos anos, sendo parte da cultura indígena brasileira. Toda preparação para a confecção das biojoias é realizada com a aptidão das habilidosas mãos de artesãos, desde a colheita, que acontece em períodos apropriados para que não haja extinção de espécies e materiais orgânicos, até a transformação de folhas banhadas a ouro ou prata, em belíssimas peças (Amarjon Biojoias, 2021).

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio (Brasil, 2015b), ao destacar que o Brasil abriga a maior diversidade biológica do planeta, observa que a biodiversidade movimentou mercados e economias ao redor do mundo, porém o MMA (Brasil, 2021a) alerta que essa característica faz que a economia do país dependa do uso sustentável dos recursos naturais.

A importância da biodiversidade como instrumento estratégico decisivo no processo para o desenvolvimento sustentável, particularmente à melhoria da qualidade de vida, está demonstrada pelos recentes avanços da adaptação baseada em ecossistemas, de gerenciamento de serviços ecossistêmicos e da biotecnologia, de maneira que busca identificar as espécies da flora brasileira de uso atual ou potencial, ampliar o conhecimento sobre cada uma delas, evidenciar a preocupação pública sobre os temas relacionadas à conservação e à promoção do uso das espécies nativas e oferecer

às diferentes esferas de governo uma avaliação clara e equilibrada sobre o tema e prioridades de ação (Brasil, 2021a). De posse de tamanho patrimônio genético, a inigualável abundância biológica do planeta, torna-se evidente a indispensabilidade brasileira de organizar e consolidar estratégias para a conservação e promoção do uso desse diferencial (Vieira; Camillo; Coradin, 2016).

Esse diferencial que o Brasil possui em relação a essas características e variedades, a maior abundância biológica do planeta, oferece aos produtores de biojoias uma vantagem competitiva no mercado internacional. O MMA (Brasil, 2021a) declara que o Brasil é o país com uma inigualável biodiversidade do mundo, abrigando mais de 20% do total de espécies de fauna detectada em terra e água. A abundante biodiversidade brasileira é fonte de recursos para o país, de benefícios da natureza para as pessoas e de oportunidades que representam sua conservação, uso sustentável e patrimônio genético. Ainda com base no referido Ministério, essa rica biodiversidade leva o Brasil ao posto de principal nação, entre os 20 países de maior biodiversidade, constatando-se que se trata do país que abriga, também, uma rica sociobiodiversidade, representada por mais de 200 povos indígenas e por diversas comunidades tradicionais, como menciona o MMA, representados pelos quilombolas, caiçaras e seringueiros, para citar algumas que reúnem um inestimável acervo de compreensão tradicional sobre a conservação da biodiversidade (Brasil, 2021a).

Quadro 1 - Biomas brasileiros – características

BIOMA	CARACTERÍSTICAS
AMAZÔNIA	Compreende uma área na qual se encontra a maior floresta tropical do mundo. A Floresta Amazônica estende-se por nove países da América do Sul, sendo sua maior porção localizada no Brasil, cerca de 40% do território, sendo o maior de todos os biomas brasileiros. Caracteriza-se pela presença de diversos ecossistemas e por deter grande biodiversidade na fauna e na flora. Esse bioma compreende uma região constituída pela maior bacia hidrográfica do mundo: a Bacia Amazônica.
CERRADO	Considerado o segundo maior bioma da América Latina e do Brasil, conhecido como savana brasileira, apresenta grande biodiversidade e compreende uma área de elevado potencial aquífero. Esse bioma caracteriza-se por apresentar diversas fitofisionomias em virtude dos vários contatos geográficos que possui com outros biomas. Ao norte, limita-se com o bioma Amazônia; a leste e ao nordeste, com a Caatinga; ao sudoeste, com o Pantanal; e a sudeste, com a Mata Atlântica.
CAATINGA	Compreende cerca de 11% do território brasileiro, ocupando boa parte da Região Nordeste até a porção norte de Minas Gerais. O nome dado a esse bioma tem origem indígena e significa “floresta branca”, denominação que remete às características dessa vegetação ao longo da estação seca, sendo o bioma mais seco, com baixos índices pluviométricos.
MATA ATLÂNTICA	Ocupa cerca de 13% do território brasileiro e compreende a região costeira do Brasil, indo dos estados do Rio Grande do Norte ao Rio Grande do Sul. Esse bioma é composto por variados ecossistemas florestais e por uma biodiversidade semelhante à do bioma Amazônia. Hoje resta menos de 10% da mata nativa, que sofre com o intenso desmatamento, responsável pela extinção de diversas espécies desse bioma.
PANTANAL	É considerado uma das maiores planícies alagadas do mundo, compreendendo os estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. É o menor bioma em extensão territorial do Brasil, ocupando cerca de 2% do território nacional. É um bioma com grande biodiversidade, que vem sendo ameaçada pela ação antrópica. Esse bioma sofre influência de outros biomas, como Amazônia, Cerrado e Mata Atlântica.
PAMPA	Conhecido, também, como Campos Sulinos, ocupa cerca de 2% do território brasileiro, abrangendo parte do estado do Rio Grande do Sul. O nome “pampa” tem origem indígena e designa uma região plana. A paisagem desse bioma é composta, em sua maioria, por campos nativos, apresentando grande biodiversidade.

Fonte: elaborado pelas autoras a partir de Sousa (2021).

A biodiversidade apresenta fundamental importância econômica, não se restringindo apenas à ecologia, uma vez que ela envolve o uso do capital natural. Strumpf (2013) considera esse capital natural como a capacidade do planeta em fornecer recursos naturais que alimentam a economia e de reciclar e absorver seus resíduos, por meio de um funcionamento cíclico dentro de um equilíbrio dinâmico no meio ambiente. O Brasil é formado por seis biomas de características distintas (quadro 1), com diferentes tipos de vegetação e de fauna (Sousa, 2021), contribuindo, de modo significativo, para a produção das biojoias.

Para o MMA (Brasil, 2015a), é fundamental que o Brasil intensifique as pesquisas em busca de aproveitamento da biodiversidade brasileira, pois a biodiversidade também garante

o acesso aos recursos genéticos exóticos, essenciais ao melhoramento da agricultura, da silvicultura, da piscicultura nacional e também contribui para a criação das biojoias que trazem exatamente essa criação entre a biodiversidade e a sustentabilidade.

## 2.2 MERCADO DE BIOJOIAS – PRODUÇÃO E EXPORTAÇÃO

A biodiversidade brasileira é uma riqueza ímpar para ser explorada de maneira responsável e sustentável por todos os setores que fomentam inovações e mecanismos que geram propriedade intelectual. Desse modo, a produção e a internacionalização das biojoias são amparadas e estimuladas pela união gerada pela biodiversidade brasileira, a qual promove sustentabilidade com a inovação (SEBRAE, 2016).

As biojoias são acessórios produzidos a partir da união de elementos naturais, como casca de coco, sementes diversas, conchas, fibras naturais, madrepérolas, ossos, capim, madeiras, escamas, penas etc.; levando, ocasionalmente, na sua composição metais preciosos, como prata, ouro, e, também, pedras preciosas e outros materiais nobres (Lopes, 2021). Essa união de elementos vegetais com metais nobres, como prata, ouro, pedras preciosas, gemas coradas, pérolas, dá origem, com a junção de sementes, palha, pedaços de madeiras e outros materiais, a verdadeiras joias naturais, tiradas do que a natureza generosamente oferece e realçando com materiais de joalheria verdadeira. As biojoias são criações artísticas e ecologicamente corretas, tipicamente brasileiras, que se utilizam de cores, formas e texturas da riquíssima flora brasileira para tornarem mais belas e acessíveis as joias e os adornos que encantam pessoas do mundo todo (Espindola, 2009). O Sebrae (2012) observa que a confecção de biojoias é caracterizada pela divulgação da sustentabilidade e pela valorização da cultura brasileira, pois cada peça apresenta, em sua textura e cor, os aspectos sociais, culturais e

regionais do país e, por esse motivo, torna-se um trabalho artístico genuinamente brasileiro, com grandes chances de venda em diversos mercados nacionais e internacionais.

Esses acessórios despertam um encanto diferente porque carregam em si o DNA e a anatomia da flora brasileira, trazendo uma proposta abrangente de beleza com significado para o mercado da moda. Isso explica a categorização de biojoia. Bio - o que possui vida, energia e alma; e joia - objeto feito de metal precioso, finamente trabalhado e usado como adorno (Amarjon Biojoias, 2021).

Abre-se, diante do exposto, espaço para discutir a inovação como fator determinante na produção e internacionalização do mercado de biojoias brasileiras. Freitas Filho (2018, p. 19) aborda a criatividade, ou seja, a “capacidade de gerar ideias”, como ponto de partida para a inovação, destacando que, ainda segundo o autor, “a curiosidade e a capacidade de propor soluções diferenciadas na resolução de problemas foram os diferenciais que possibilitaram ao ser humano sua evolução, ao longo do tempo”. O autor estabelece, portanto, uma relação entre a criatividade e o processo de geração de ideias para inovação. Para Sarkar (2014, p. 115), “a palavra ‘inovar’ deriva do latim *in+novare*, que significa “fazer novo” renovar ou alterar. De forma simples, inovação significa ter uma nova ideia ou, por vezes aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de uma forma nova”.

Lopes e Barbosa (2008) atestam que, no contexto de um mundo globalizado, com intensas e aceleradas mudanças sociais e econômicas, ocasionando transformação de padrões de vida e a criação de novas tecnologias, as atividades com foco em inovação tornam-se fundamentais. Na percepção de Brandão *et al.* (2006, p. 15), “as inovações, além de acrescentarem valor a produtos, geram emprego e renda, aumentam os lucros, dão acesso a novos mercados, fortalecem marcas, etc”. No entanto, deve-se considerar, como observado pelo citado autor, que “os seus benefícios não se restringem apenas ao ambiente corporativo, já

que a exportação de produtos inovadores rende muito mais divisas do que a de commodities agrícolas ou minerais, e assim ajudam a impulsionar o desenvolvimento econômico de regiões e países” (Brandão *et al.*, 2006, p. 15).

No que tange à produção de biojoias, o Sebrae (2012, p. 40) diz que

É importante ressaltar que, quando se fala em diversificar, diferenciar e agregar valor, tais aspectos não têm relação direta com o custo dos produtos; a ideia é oferecer algo que o mercado ainda não ofereça aos clientes. Para que a produção de biojoias seja sustentável, econômica, social, cultural e ambientalmente, buscar formas inovação de produção e gestão do negócio agrega valor à marca e ao produto em si. Por isso, o empreendedor deve conhecer sobre sustentabilidade e manter-se atualizado para agregar valor às biojoias produzidas.

Produzidas de uma maneira ambientalmente correta e socialmente justa, atualmente as biojoias já possuem no mercado um profissional definido como *biodesign*, que assessora o artesão para que a busca por insumos na natureza seja realizada dentro de parâmetros de responsabilidade ambiental e orienta em relação aos cuidados necessários para que as biojoias tenham durabilidade e qualidade (Lopes, 2021). O Professor William Myers define os *biodesign* como uma integração do *design* com sistemas biológicos, muitas vezes, tendo em vista alcançar melhor desempenho ecológico. Em contraste com a concepção de que apenas imita a natureza ou baseia-se em biologia na busca de inspiração, o *biodesign*, agora, incorpora organismos vivos no projeto (Abolafio Junior, 2013).

Em concordância com Faria (2009), a evolução da conscientização ambiental

dos seres humanos tem contribuído para maior valorização de compromissos que envolvam o conceito de sustentabilidade, no qual as biojoias podem ser consideradas como uma amostra da biodiversidade das florestas, com isso possuindo alto valor agregado e grande aceitação no mercado. Os consumidores, a cada dia mais bem informados sobre questões que envolvem meio ambiente, critérios de sustentabilidade, aliados à beleza e à originalidade das peças, favorecem esse nicho de mercado, inclusive para exportação (SEBRAE, 2016).

Entende-se que hoje existem consumidores que valorizam cada vez mais a produção de artigos de moda resultantes e provenientes de recursos naturais e de processos produtivos focados na preservação da biodiversidade. O MMA (Brasil, 2021a) considera que, além de as biojoias enfatizarem e agregarem um melhor aproveitamento da biodiversidade brasileira, levando representatividade dos biomas brasileiros, carregam culturas e oportunidades para a inserção competitiva dos produtores de biojoias no mercado internacional.

Segundo o ICMBio (Brasil, 2021b), os produtos da sociobiodiversidade são bens e serviços (produtos, matérias-primas ou benefícios) gerados a partir dos recursos da biodiversidade, voltados para a formação de cadeias produtivas de interesses dos povos e das comunidades tradicionais e de agricultores familiares, que proporcionem a valorização e a manutenção de suas práticas e saberes e assegurem os direitos decorrentes, gerando renda e promovendo a melhoria da sua qualidade de vida e do círculo em que vivem.

O artesanato é uma prática que faz parte do dia a dia das comunidades tradicionais. Cada cultura, com base no seu

contexto de criatividade e necessidade, usa os recursos disponíveis na natureza para confecção de uma infinidade de produtos, na maior parte das vezes, havendo um caráter de produção familiar, utilizados em atividades cotidianas das próprias comunidades, outras, por sua vez, são importantes para geração de renda local. Diversas são as matérias-primas para confecção de produtos e materiais. Entre algumas sementes utilizadas para confecção de biojoias, destacam-se murumuru, jarina (marfim vegetal), paxiubão, paxiuba, olho-de-boi, jataí, buriti, sibipiruna, mulungu, coco, babaçu, açaí, entre centenas de outras sementes (Brasil, 2021b). A confecção de biojoias por povos e comunidades tradicionais constitui-se uma manifestação da cultura popular e de sua capacidade criativa, apresentando atualmente, em muitas regiões do país, a importância econômica, que gera trabalho, renda e inclusão social (Campos; Hamada, 2014).

Marques (2021) observa que há muitas formas de gerar um desenvolvimento econômico de uma localidade e usufruir da natureza de forma consciente. Devido a seu caráter artesanal e ecologicamente correto, a confecção de biojoias envolve a valorização do mercado local, a geração de oportunidades de emprego, a capacitação artesanal e as experiências compartilhadas entre pequenos produtores de pequenas comunidades de todas as regiões do Brasil que vivem do extrativismo, sendo a melhoria do contexto social uma consequência da expansão desse mercado que realiza parcerias e projetos com tribos indígenas, povos da floresta e até idosos, como forma de terapia alternativa.

Para Lopes (2021), independentemente de a maior parte das biojoias serem produzidas em determinadas regiões

do Brasil, onde há comunidades que se beneficiam da atividade, gerando renda e emprego, as biojoias atualmente são confeccionadas e comercializadas em praticamente todo o território nacional. Cândido, Soulé e Pires (2008), tendo como exemplo a pesquisa sobre o canal de comercialização dos produtos florestais não madeireiros em comunidades ribeirinhas da Amazônia, analisaram que as biojoias atendem ao mercado internacional, principalmente pelo valor agregado que cada peça autêntica de comunidades da Amazônia tem para esses compradores. A originalidade das biojoias brasileiras é forte atrativo para os turistas estrangeiros, assim destaca o portal Sebrae Mercados (SEBRAE, 2016), quando menciona o mercado de biojoias como um nicho que tem pela frente grandes oportunidades motivadas pela expansão turística no Brasil e pela valorização das biojoias no exterior, onde a originalidade e beleza das peças ganham destaque em desfiles e outros eventos de moda, principalmente onde há um apelo pela moda sustentável (SEBRAE, 2012). Ao contrário dos acessórios encontrados no mercado da moda, as biojoias dispõem de uma característica marcante: a exclusividade, pois, como na natureza tamanhos e formas não se repetem, cada peça se torna ímpar (Amarjon Biojoias, 2021).

Neste contexto, a internacionalização do mercado de biojoias brasileiras apresenta perspectivas promissoras. O processo de internacionalização de uma empresa, tomando por base Ribeiro e Lima (2008, p. 4), ocorre quando “ela passa a obter parte ou totalidade de seu faturamento a partir de operações fora de seu país de origem, seja através da exportação ou do licenciamento de produtos e processos

produtivos, seja através da realização de investimentos diretos”. Paiva, Carvalho Junior e Fensterseifer (2004); Peng (2008); e Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) consideram ser a internacionalização de negócios um processo incremental, tendo na atividade comercial, por meio da exportação, mesmo que de forma incipiente, o avanço de uma empresa no mercado externo, podendo compreender, segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), desde operações de exportação e importação, ou seja, trocas comerciais entre empresas de diferentes países – internacionalização comercial –, até operações com maior grau de riscos e de comprometimento na atividade internacional, como a decisão por realizar um Investimento Direto Estrangeiro (IDE) – internacionalização produtiva.

A autora Lopes (2021) apoia e afirma que no mercado internacional cresce progressivamente a repercussão das biojoias brasileiras e que os produtos e as peças naturais são extremamente valorizados no mercado externo. A beleza e a originalidade das peças, aliadas à criatividade do brasileiro, enchem as vitrines das lojas de “Tropic Concept” (uma ideia adotada pelas lojas estrangeiras ao citar as biojoias brasileiras, que possuem e carregam uma conotação tropical). Além disso, complementa Faria (2009), com o exemplo de empreendedores de biojoias da cidade de Ribeirão Preto/SP, ao afirmar que 90% da produção daquela região é adquirida por estrangeiros. O mercado internacional tornou-se o canal de comercialização mais interessante para este setor, devido ao valor agregado que produtos autênticos de comunidades da Amazônia – região com uma intensa confecção de objetos feitos com materiais

naturais – possuem para os compradores estrangeiros, pela facilidade de exportação e pela saturação do mercado nacional (SEBRAE, 2012).

As oportunidades de crescimento e aprendizado proporcionadas pela internacionalização são destacadas por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) e Cretoiu (2011), sendo ressaltado que, em um mundo globalizado, a busca pela competitividade em face da concorrência externa tem despertado e demandado iniciativas e investimentos para a inserção, a manutenção e o avanço no processo de internacionalização das empresas.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois, segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). A pesquisa qualitativa foi escolhida por ser um tipo de investigação que tem a finalidade de compreender fenômenos em seu caráter subjetivo conforme descreve Deslandes, Gomes e Minayo (2001), e este tipo de pesquisa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que condiz com um espaço mais profundo das relações, dos processos e todos os fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Sabendo-se que a amostra de pesquisa é uma parte representativa do público a ser pesquisado e considerando a acessibilidade aos elementos da população, decidiu-se pelo uso da amostra não probabilística por conveniência (ou acessibilidade), na qual a seleção dos elementos que integrarão a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador (Mattar, 2012). Partindo dessa compreensão, a coleta de dados foi realizada com duas cooperadas da Cooperativa dos Artesãos de Biojoias do Tocantins - Xambiart e, também, a uma eco artesã sediada na cidade de São Paulo.

A Cooperativa dos Artesãos de Biojoias do Tocantins - Xambiart, fundada em 15 de novembro de 2013, por moradores do setor “Alto Bonito”, em Xambioá Tocantins, busca oferecer um produto que contribua com o bem-estar das pessoas, sobretudo com um produto obtido de forma sustentável, garantindo renda para seus cooperados e contribuindo para sociobiodiversidade. A eco artesã que fez parte da amostra é ministrante de cursos para criação de biojoias, é a criadora da empresa Terra Biojoias, fundada em 2013, localizada em São Paulo - SP. Ao longo de nove anos de trabalho na Terra Biojoias, participou de várias oficinas, ensinando a criação de biojoias, o que possibilitou à entrevistada o conhecimento da biodiversidade brasileira, de modo afetivo, por meio da criação das peças, gerando um sentimento de pertencimento às pessoas.

O roteiro de entrevista foi o instrumento de coleta de dados utilizado, e, na sua construção, achou-se necessário caracterizar o perfil do respondente, sendo a elaboração orientada pelos objetivos da pesquisa (geral e específicos). As integrantes da amostra foram contatadas inicialmente por meio das suas redes sociais, sendo, neste contato apresentado, um resumo dos objetivos do estudo e feito o convite para entrevista. Recebido o aceite para a entrevista, foi realizado o contato telefônico para o agendamento das entrevistas, as quais foram realizadas após autorização prévia das respondentes, sendo gravadas e transcritas para uma melhor análise.

A entrevista com as cooperadas da Xambiart, devido à distância entre os estados de São Paulo e Tocantins, foi realizada de modo *online*, via WhatsApp, devendo-se destacar que as entrevistadas foram extremamente receptivas, pacientes e cordiais quanto ao aceite da entrevista. A entrevista com a eco artesã, que também se mostrou bastante receptiva, ocorreu de forma *online*, por meio do WhatsApp, devido à impossibilidade de um encontro por causa da agenda de compromissos da entrevistada.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 SOCIOBIODIVERSIDADE E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A AGREGAÇÃO DE VALOR PARA O INGRESSO DAS BIOJOIAS NO MERCADO INTERNACIONAL

Tomando por base o objetivo específico que buscava verificar junto à amostra se os fatores da sociobiodiversidade brasileira - biomas e culturas - contribuem para agregação de valor para os produtores de biojoias ingressarem no mercado internacional, tem-se como resultado o que está disposto no quadro 2.

Ao efetuar a coleta de dados por meio das entrevistas, foi identificado pela empresa (E1) que os fatores da sociobiodiversidade que mais contribuem para agregação de valor para os produtores de biojoias ingressarem no mercado internacional são a cultura e os biomas brasileiros, pois, como destacado pela respondente as biojoias, e reforçado por Lopes (2021), são acessórios produzidos por meio da união de elementos naturais, levando, ocasionalmente, uma composição com prata, ouro, pedras preciosas e outros materiais nobres. A empresa (E2) trouxe como exemplo o uso da semente de açaí, que antes era tratada como rejeito, que levaria um tempo para desaparecer da natureza; entretanto, ao transformá-la em uma peça, tem alto valor agregado, retorno para um novo ciclo na economia e incentivo à consciência ambiental. A E3 foca na diversidade que só há no Brasil, reforçando a fala das demais respondentes e ratificando a ideia de biodiversidade apresentada por Dias (1996) e Meirelles e Rupp (2006); e a riqueza natural brasileira é ressaltada pelo Pensamento Verde (Entenda..., 2013), somando-se a isso a diversidade sociocultural (Menezes, 2021), resultante de todo o processo histórico brasileiro (Barbieri, 2012).

Quadro 2 - Fatores da sociobiodiversidade brasileira, para agregação de valor para produtores de biojoias ingressarem no mercado internacional

<b>Categoria: Fatores da sociobiodiversidade brasileira</b>	
Descrição: orienta-se pela definição do Ministério do Meio-Ambiente (Brasil, 2015) que diz que a sociobiodiversidade compreende bens e serviços (produtos finais, matérias-primas ou benefícios) gerados a partir de recursos da biodiversidade, voltados à formação de cadeias produtivas de interesse dos povos e comunidades tradicionais – PCT's, e de agricultores familiares, que promovem a manutenção e valorização de suas práticas e saberes, e assume os direitos decorrentes, gerando renda e promovendo a melhoria de sua qualidade de vida e do ambiente em que vivem.	
E1	Os fatores da sociobiodiversidade que contribuem mais para agregação de valor para produtores de biojoias ingressarem no mercado internacional são os culturais e os biomas das regiões brasileiras, essa conexão entre a diversidade biológica em conjunto com a prática da produção de biojoias que é uma prática sustentável, que beneficia além dos produtores assim como os produtos que são extraídos da floresta, onde o manejo desses recursos que envolve conhecimento, que é transpassado através de conhecimento cultural e ancestral da população tradicional.
E2	A biojoia produzida com sementes de açaí, por exemplo, uma semente do Bioma de Floresta Amazônica – surge como uma forma de transformar o que é rejeito, em matéria-prima, com alto valor agregado, voltando as sementes para um novo ciclo de economia, contribuindo, de modo efetivo, para manutenção do mundo natural e incentivando a consciência ambiental.
E3	O Brasil é isso, um povo diversificado um misto de cultura, desde os quilombos, indígenas e afrodescendente, cada um carregando consigo um marco único e uma visão distinta da outra, com seu respeito e suas histórias e tradições. Com isso, pode-se encontrar em cada produção de biojoias peculiaridades distintas e traços diferentes de cada produção. Isso gera uma competição vantajosa por causa dessa diversidade cultural.

Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados realizada.

Nota-se que as entrevistadas concordam com o ponto de vista dos autores que foram citados ao longo da elaboração deste artigo, segundo afirmação do ICMBio (Brasil, 2015b) e do MMA (Brasil, 2021a), o Brasil possui esse diferencial em comparação a outros mercados, em vista da variedade de biomas e espécies nativas aqui encontradas, fatores que agregam à biojoia um aproveitamento mais adequado da biodiversidade e promovem a representatividade da cultura, para a inserção competitiva dos produtores no mercado internacional.

Como citado pela E3, a semente de açaí, que é encontrada apenas na região amazônica, após ser transformada em biojoias, pode ser vendida com alto valor agregado, além de firmar uma identidade com a cultura local. Essa afirmação confirma a fala da Amarjon Biojoias (2021) que diz que esses acessórios despertam um encanto diferente porque carregam em si o DNA e a anatomia da flora brasileira, trazendo

uma proposta abrangente de beleza com significado para o mercado da moda. Diniz e Cerdan (2017) mencionam que o comércio e o consumo de produtos da sociobiodiversidade expressam, culturalmente, os valores e saberes locais como descrito por E1, que estabeleceu a conexão entre a diversidade biológica em conjunto com a prática da produção de biojoias como uma prática sustentável, que beneficia além dos produtores, os produtos que são extraídos da floresta, onde o manejo desses recursos envolve a passagem de conhecimento, cultural e ancestral da população tradicional.

As citações de Barbieri (2012) e Benatti (2013), quanto à necessidade em ressaltar as influências sofridas pelos mais diferentes povos, como os colonizadores europeus e os escravos africanos que trouxeram novas formas, materiais e usos para os adornos utilizados em território brasileiro, encontram respaldo na declaração da E3, que caracteriza o Brasil como um povo diversificado, um misto

de cultura, desde os quilombos, indígenas e afrodescendentes; cada um carregando consigo um marco único e uma visão distinta da outra, respeitando suas histórias e tradições, encontrando, em cada produção de biojoias, peculiaridades distintas e traços diferentes de cada produção, gerando uma competição vantajosa. Importante observar, como mencionado pela Amarjon Biojoias (2021), que a utilização de sementes ornamentais na confecção de acessórios já é utilizada há muitos anos, sendo parte da cultura indígena brasileira.

## 4.2 A INSERÇÃO DAS BIOJOIAS BRASILEIRAS NO MERCADO INTERNACIONAL

O quadro 3 apresenta os dados coletados referentes ao objetivo que buscou averiguar se a inserção das biojoias brasileiras no mercado internacional contribui para a formação de cadeias produtivas de interesses dos povos e comunidades tradicionais e de agricultores familiares, promovendo a valorização das suas práticas e saberes, e, também, o seu desenvolvimento socioeconômico.

Quadro 3 – A inserção das biojoias brasileiras no mercado internacional e a sua contribuição para a formação de cadeias produtivas

Categoria: formação de cadeias produtivas de interesses dos povos e comunidades tradicionais e de agricultores familiares	
Descrição: essa categoria compreende o conceito de cadeia produtiva de Diniz e Cerdan (2017) como sendo um sistema integrado e harmônico. Povos e comunidades tradicionais, além de simplesmente comercializarem e consumirem produtos da sociobiodiversidade, também se expressam culturalmente, incorporando valores e saberes locais.	
E1	A inserção no mercado internacional gerou uma vasta oportunidade de imaginação na criação das biojoias, possibilitou uma maior harmonia e combinação dos elementos.
E2	É preciso pensarmos cada vez mais na bioeconomia, na geração de renda que inclui o cuidado com a natureza, porque, só assim, manteremos a vida neste planeta saudável e próspero para as próximas gerações.
E3	Sim, sou o maior exemplo, pois, se não fosse a oportunidade da cooperativa sem estudos, talvez continuaria sendo apenas uma dona de casa. Hoje sou artesã e empreendedora.

Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados realizada

Para a respondente E1, foi perceptível o quanto as biojoias brasileiras foram bem-aceitas nos países importadores. Essa inserção no mercado internacional gerou uma vasta oportunidade de imaginação na criação das biojoias, possibilitando uma maior harmonia e combinação dos elementos, reforçando o que diz Freitas Filho (2018) que a capacidade de gerar ideias é o ponto de partida para a inovação; e a relação estabelecida por Sarkar (2014) entre a criatividade e o processo de geração de ideias para inovação.

Além disso, conforme a respondente, a comunidade de pequenos agricultores familiares é desenvolvida por um pequeno grupo que cuida não somente da colheita, mas também da matéria-prima, das vendas e da divulgação, objetivando trazer o sustento, a fim de ajudar na renda familiar. A entrevistada E2 declarou que a exploração econômica e social do potencial de uma inovadora bioeconomia, baseada na biodiversidade brasileira para um desenvolvimento sustentável, uma vez que sociobiodiversidade vem-se tornando imperativa para o sucesso das empresas, que precisam cada vez mais entregar valor agregado e, não somente mercadorias. A preocupação com o meio ambiente se converte em vantagem competitiva em mercados cada vez mais exigentes e desafiadores. A respondente E3 usou a sua trajetória como exemplo, pois a produção de biojoias trouxe oportunidade de trabalho e de empreendedorismo.

Observa-se, pelo relato das entrevistadas, que a produção de biojoias é um fator que promove a sociobiodiversidade, por gerar uma oportunidade sustentável aos produtores, além de serem capazes de alimentar uma grande cadeia produtiva que envolve etnias e pessoas em situação de vulnerabilidade. Em concordância, o ICMBio (Brasil, 2021b) declara que os produtos da sociobiodiversidade são bens gerados a partir de recursos da biodiversidade, voltados à formação de cadeias produtivas de interesses dos povos e das comunidades tradicionais e de agricultores familiares, promovendo a manutenção e a valorização de suas práticas e saberes, ao assegurar os direitos decorrentes, gerar renda e promover a melhoria de sua qualidade de vida e do ambiente em que vivem.

Nota-se na fala de E2 uma preocupação associada ao conceito de produtos da sociobiodiversidade abordado pelo MMA (Brasil, 2015a), que compreende a conservação do meio ambiente, a inclusão social e produtiva de povos e comunidades tradicionais e agricultura familiar com respeito às suas especificidades culturais e éticas, pois, conforme a fala da respondente, é preciso pensar cada vez mais em uma bioeconomia, na geração de renda que inclua o cuidado com a natureza, porque, só assim, será mantida a vida neste planeta saudável e próspera para as próximas gerações. A concepção dada pelo referido Ministério possibilitou o que a E3 fez em menção na sua resposta, descrevendo o orgulho de ser hoje considerada uma artesã e empreendedora.

#### 4.3 A PRODUÇÃO DE BIOJOIAS E A MANIFESTAÇÃO DA CULTURA POPULAR E DE SUA CAPACIDADE CRIATIVA

O quadro 4 registra a coleta de dados referente ao objetivo específico que buscou constatar se a produção de biojoias, por povos e comunidades tradicionais, colabora para a manifestação da cultura popular e de sua capacidade criativa.

Considerando o que diz Diniz e Cerdan (2017) e Menezes (2021), que os povos e as comunidades tradicionais são grupos culturalmente diferenciados, que se reconhecem como tais, com formas próprias de organização social, ocupam e usam territórios e recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizam conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos, e com expressões culturais que carregam consigo as particularidades das pessoas que as produzem, a entrevistada E1 afirma que a confecção de biojoias por essas comunidades tanto agrega valor ao produto, como à divulgação da cultura brasileira, porque o país é rico não apenas na cultura, mas também em biodiversidade. No entanto, a respondente E2 observa que “por vezes a divulgação das peças não acontece de modo estratégico, muitas artesãs de biojoias não têm essa expertise de marketing, e, muitas vezes, acabam divulgando apenas as peças em si, esquecendo-se do contexto ao qual a peça está inserida”. E3 confirma dizendo que: “pode-se encontrar em cada produção peculiaridades distintas e traços diferentes de cada produção, isso gera uma competição vantajosa por causa dessa diversidade cultural”.

Quadro 4 – A produção de biojoias e a manifestação da cultura popular e de sua capacidade criativa

Categoria: produção de biojoias e manifestação da cultura popular e de sua capacidade criativa	
Descrição: comprovação que a produção de biojoias, por povos e comunidades tradicionais, colabora para a manifestação da cultura popular e de sua capacidade criativa.	
E1	A produção das biojoias no nosso caso (artesã) tem muito a ver com a agricultura familiar até porque como a gente faz a coleta de matéria-prima na própria natureza de uma forma sustentável, a gente acaba fazendo uma parceria, uma conexão entre todas que compõe o trabalho de extrativismo e artesanal. Então, essa agricultura familiar acaba ajudando a produção das biojoias, ajuda na agricultura familiar por ser desenvolvida por um pequeno grupo, somos em 20 artesãs que cuida além da colheita de matéria-prima a vendas e divulgação para assim trazer o sustento e ajudar a renda familiar, assim as biojoias, ela agrega no produto a divulgação da cultura Brasileira exatamente por isso que eu disse, porque é o país rico não apenas na cultura mais rico em biodiversidade do mundo; então, encontramos tudo aí pra gente fazer uma divulgação do nosso artesanato da nossa biodiversidade.
E2	Nem sempre! Porque por vezes a divulgação das peças não acontece de modo estratégico, muitas artesãs de biojoia não tem essa expertise de marketing, e, muitas vezes, acabam divulgando apenas as peças em si, esquecendo-se do contexto ao qual a peça está inserida! Falar de biojoia e cultura popular brasileira, unido a isso a percepção e conscientização da natureza, é algo raro, porque requer conhecimento prévio para compreender qual a melhor forma de divulgar e criar um marketing estratégico nesse sentido.
E3	O Brasil é isso um povo diversificado um misto de cultura, desde os quilombolas, indígenas e afrodescendente cada um carregando consigo um marco único e uma visão destinada da outra com seu respeito e suas histórias e tradições, com isso se pode encontrar em cada produção peculiaridades distintas e traços diferentes de cada produção isso gera uma competição vantajosa por causa dessa diversidade cultural. Cultura se tem em vários países.

Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados realizada.

Campos e Hamada (2014) afirmam que a produção de biojoias, por povos e comunidades tradicionais, constitui-se de forma para a manifestação da cultura popular e de sua capacidade criativa, apresentando, atualmente, em muitas regiões do país importância econômica, que gera trabalho, renda e inclusão social; evidenciando e fortalecendo a fala de E1, que relata sua experiência e vivência, com a confecção das biojoias.

O ICMBio (Brasil, 2021b) afirma que o artesanato é uma atividade que faz parte do dia a dia das comunidades tradicionais. Cada cultura, a partir do seu contexto de necessidade e criatividade, usa os recursos disponíveis na natureza para a produção de uma infinidade

de produtos, tendo um caráter de produção familiar (usados em atividades cotidianas das próprias comunidades), sendo importantes, também, para a geração de renda local. Diversas são as matérias-primas (Lopes, 2021; Campos; Hamada, 2014; Brasil, 2021b) para a produção de produtos e materiais, tornando-se notória uma menção da E1 que relata que as atividades da Cooperativa são desenvolvidas por um pequeno grupo, em média de 20 artesãs que cuidam, além da colheita de matéria-prima, das vendas e da divulgação, a fim de trazer o sustento e ajudar na renda familiar, contribuindo, assim, para a confecção de biojoias e a manifestação da cultura popular e de sua capacidade criativa.

#### 4.4 A SOCIOBIODIVERSIDADE BRASILEIRA E A SUA CONTRIBUIÇÃO PARA INSERÇÃO DAS BIOJOIAS BRASILEIRAS NO MERCADO INTERNACIONAL

A coleta de dados referente ao objetivo geral que buscava analisar se a sociobiodiversidade brasileira contribui para inserção dos produtores de biojoias no mercado internacional encontra-se no quadro 5.

Quadro 5 – A biodiversidade brasileira e a sua contribuição para inserção dos produtores de biojoias no mercado internacional

Categoria: contribuição da biodiversidade para a inserção dos produtores de biojoias no mercado internacional.	
Descrição: orienta-se, segundo Cândido, Soulé e Pires (2008), que, ao pesquisar sobre o canal de comercialização dos produtos florestais não madeireiros em comunidades ribeirinhas da Amazônia, verificaram que as biojoias atendem principalmente ao mercado internacional.	
E1	A biodiversidade brasileira contribui para a inserção dos produtores de biojoias no mercado internacional, por causa da diversidade e possibilidade de inúmeras criações nas peças, proporcionando assim oportunidade de exportação, levando a divulgação de nossa cultura através de nossos produtos.
E2	A nossa Floresta Amazônica, a diversidade de espécie de animais desde as penas das aves até cada semente e folhas, galhos (...); isso nos proporciona uma vantagem no mercado externo. É do Brasil para o mundo, nossas biojoias.
E3	As formas de variedades encontradas nos mares, rio, no cerrado na caatinga, na Floresta Amazônica e no Pantanal são muito distintas e nos possibilita mil e uma inspiração para a criação de biojoias, além da vegetação encontrada neles. Isso contribuiu de uma forma de criar algo que tanto pode ter no mercado dos nossos concorrentes como algo único encontrado somente aqui. Essa variedade nos dá uma vantagem, pois nossas criações podem ser próximas das dos concorrentes externos como únicas. Encontrada somente aqui e nos possibilita ganhar não apenas com as vendas das biojoias acabadas, mas com o fornecimento de matéria-prima que colhemos, encontrada somente na nossa região, permitindo não ficar refém apenas do mercado interno.

Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados realizada.

A sociobiodiversidade brasileira tem um importante valor social, cultural e também econômico, como destacado pelas entrevistadas E1, E2 e E3, levando a ideia ao encontro com o que foi pontuado na pesquisa bibliográfica. Autores como Lopes (2021) concordam ao afirmar que, no mercado internacional, é crescente o sucesso das biojoias brasileiras e que os produtos naturais são bastante valorizados no mercado externo; sendo afirmado por E1 que a sociobiodiversidade brasileira contribui para inserção dos produtores de biojoias no mercado internacional, por causa da diversidade e possibilidade de inúmeras criações nas peças. Foi observado, nas conexões entre os autores e as entrevistadas, que a sociobiodiversidade brasileira contribui para a inserção desses produtores de biojoias no mercado internacional, além do desenvolvimento local e do próprio artesão; gerando, como destacado por Marques (2021), um desenvolvimento econômico de uma localidade, usufruindo a natureza de forma consciente. Em concordância com Faria (2009) e Sebrae

(2016), o crescimento da conscientização ambiental das pessoas tem contribuído para maior valorização de atividades que envolvem o conceito de sustentabilidade, em que as biojoias podem ser consideradas uma amostra da sociobiodiversidade das florestas, por possuírem alto valor agregado e grande aceitação no mercado. Com os consumidores a cada dia mais bem informados sobre questões que envolvem o meio ambiente, critérios de sustentabilidade aliados à beleza e originalidade das peças que favorecem esse nicho de mercado, inclusive para exportação, gerando oportunidades de crescimento e aprendizado proporcionadas pela internacionalização como destacado Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) e Cretoiu (2011).

Como foi citado por E1 e E2, a rica biodiversidade brasileira possibilita as inúmeras criações de peças, contribuindo e possibilitando a oportunidade um modo de promover o trabalho do artesão e mostrar a qualidade de seus produtos, confirmando o relato de Vieira, Camillo e Coradin (2016) que menciona a importância de organizar e consolidar estratégias para a conservação e promoção do uso desse diferencial que é a biodiversidade brasileira.

Assemelhando-se ao MMA (Brasil, 2021a), que considera que, além de as biojoias enfatizarem e agregarem um melhor aproveitamento da biodiversidade brasileira, levando representatividade dos biomas brasileiros, carregam culturas e geram a oportunidade para a inserção competitiva dos produtores de biojoias no mercado internacional. A declaração da respondente E1 reitera que a biodiversidade brasileira contribui para a inserção dos produtores de biojoias no mercado internacional, por causa da diversidade e possibilidade de inúmeras criações nas peças, sendo ratificada por E2 que relata que a diversidade de espécies proporciona uma vantagem no mercado externo.

Mencionado pelo Sebrae (2012), ao longo do trabalho, foi abordada a ideia de que o mercado internacional se tornou o

canal de comercialização mais interessante para este setor, devido, principalmente, ao valor agregado que produtos autênticos de comunidades, reforçando mais que a produção de biojoias é caracterizada pela promoção da sustentabilidade e pela valorização da cultura brasileira. A peça transmite, em sua textura e cor, os aspectos culturais, sociais e regionais do país, tornando-se um trabalho artístico genuinamente brasileiro, com possibilidade de venda em diversos mercados nacionais e internacionais, indo ao encontro do que foi relatado pelas entrevistadas E1, E2 e E3.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caracterizado por um processo feito de modo sustentável, não agredindo a natureza, nem lançando nenhum tipo de resíduo nas etapas de produção das peças, despertando e difundindo a consciência socioambiental, a produção de biojoias, que se iniciou na Amazônia e difundiu-se pelo país, ganhando espaço, também, no internacional, em países como China, Itália, Espanha, Estados Unidos e Alemanha. Partindo do exposto, definiu-se como objetivo geral do presente estudo: analisar se a sociobiodiversidade brasileira contribui para inserção dos produtores de biojoias no mercado internacional.

No que diz respeito ao objetivo específico que se propunha a discutir os fatores da sociobiodiversidade brasileira – biomas e culturas – como agregadores de valor para o ingresso das biojoias no mercado internacional, os resultados destacam fatores como a cultura, os biomas e a diversidade brasileira como grandes contribuintes para a agregação de valor às biojoias produzidas e para o seu ingresso no mercado externo.

No avanço da pesquisa, definiu-se um objetivo específico que buscava averiguar se a inserção das biojoias brasileiras no mercado internacional contribui para a formação de cadeias produtivas de interesses dos povos e comunidades tradicionais e de agricultores familiares, promovendo a valorização de

suas práticas e saberes. Os dados analisados mostram pontos importantes nessa inserção internacional: a geração de uma vasta oportunidade de imaginação na criação das biojoias, o desenvolvimento econômico e social, além de oportunidades de trabalho e empreendedorismo.

Em relação ao objetivo específico cujo intuito era constatar se a produção de biojoias, com povos e comunidades tradicionais, colabora para a manifestação da cultura popular e de sua capacidade criativa, os resultados demonstram que a produção de biojoias por essas comunidades tanto agregam valor ao produto como contribuem para a divulgação da cultura brasileira, além de encontrar, em cada produção, peculiaridades distintas e traços diferentes, diversidade cultural essa que gera uma vantagem competitiva. No entanto, uma das entrevistadas observa que a divulgação das peças não acontece de modo estratégico, devido a muitas artesãs de biojoias não terem expertise em marketing e, muitas vezes, acabam divulgando apenas as peças em si, esquecendo-se do contexto ao qual a peça está inserida.

No que se refere ao objetivo geral que buscava analisar se a sociobiodiversidade brasileira contribui para inserção dos produtores de biojoias no mercado internacional, os resultados expressam que, mais do que contribuir para a inserção desses produtores no mercado internacional, a sociobiodiversidade teve um papel importante no que diz respeito aos valores sociais, culturais e econômicos, ajudando na diversificação das peças e aumentando as possibilidades de oportunidades desses produtores.

O estudo desenvolvido atendeu às expectativas, gerando resultados satisfatórios, e permitiu compreender que a sociobiodiversidade brasileira contribui para os produtores de biojoias ingressarem no mercado internacional, criando e vendendo suas biojoias com toda beleza e criatividade, apoiando-se e motivando-se nas diferentes formas de vida nos biomas brasileiros, na agricultura familiar, e, também, na propagação da cultura das

populações tradicionais.

Para estudos futuros, um questionamento do tema em um grupo maior de entrevistados pode auxiliar com o aperfeiçoamento do estudo, podendo, além disso, buscar e conhecer de maneira, mais específica, as percepções de cada uma das entrevistadas considerados no presente estudo - cooperadas, eco artesãs -, sendo importante buscar, também, a percepção dos consumidores de biojoias.

## REFERÊNCIAS

ABOLAFIO JUNIOR, R. Mestre do biodesign fala à Casa Vogue. **Casa Vogue**, Edições Globo Condé Nast, Brasil, set. 2013. Disponível em: <https://casavogue.globo.com/Design/noticia/2013/09/mestre-do-biodesign-fala-casa-vogue.html>. Acesso em: 30 out. 2021.

AMARJON BIOJOIAS. Biojoias: a inovação em acessórios de moda. **Amarjon Biojoias**, Brasil, 2021. Disponível em: <http://amarjon.com.br/noticia/biojoias-a-inovacao-em-acessorios-de-moda>, Acesso em: 1 nov. 2021.

BARBIERI, R. L. A diversidade de abóboras no Brasil e sua relação histórica com a cultura. **Slow Food**, mar. 2012. Disponível em: <http://www.slowfoodbrasil.com/textos/alimentacao-e-cultura/501-aboboras-e-cultura>. Acesso em: 4 out. 2021.

BENATTI, Lia Paletta. **Inovação nas Técnicas de Acabamentos Decorativos em Sementes Ornamentais Brasileiras**: design aplicado a produtos com perfil sustentável. 2013. Dissertação (Mestrado em concentração em Design, Inovação e Sustentabilidade) - Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG, Belo Horizonte, 2013.

BRANDÃO, Vladimir *et al.* **Brasil Inovador**: o desafio empreendedor: 40 histórias de sucesso de empresas que investem em inovação. Brasília: IEL, 2006. Disponível em: [https://repositorio.mcti.gov.br/bitstream/mctic/5025/1/2006\\_finep\\_brasil\\_inovador\\_desa](https://repositorio.mcti.gov.br/bitstream/mctic/5025/1/2006_finep_brasil_inovador_desa)

rio\_empreadedor%20\_40\_historias\_sucesso\_empresas\_investem\_inovacao.pdf. Acesso em: 14 jan. 2024.

BRASIL. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio. **Biodiversidade voltada para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, DF: ICMBio, 2015b. Disponível em: <https://www.icmbio.gov.br/portal/ultimas-noticias/4-destaques/6817-hoje-e-o-dia-internacional-da-biodiversidade>. Acesso em: 2 nov. 2021.

BRASIL. **Produtos da Sociobiodiversidade**. Brasília, DF: ICMBio, 2021b. Disponível em: [https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/comunicacao/publicacoes/publicacoes-diversas/catalogo\\_de\\_produtos\\_da\\_sociobiodiversidade\\_do\\_brasil.pdf](https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/comunicacao/publicacoes/publicacoes-diversas/catalogo_de_produtos_da_sociobiodiversidade_do_brasil.pdf). Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Biodiversidade**. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, 2021a. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/biodiversidade>. Acesso em: 5 out. 2021.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Diálogo com o setor empresarial**. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, 2015a. Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/desenvolvimento-rural/sociobiodiversidade/banco-de-dados/item/10518-di%C3%A1logo-com-setor-empresarial.html>. Acesso em: 2 abr. 2022.

BRASIL. **Sociobiodiversidade**. Brasília, DF: Ministério de Meio Ambiente, 2018. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/desenvolvimento-rural/sociobiodiversidade>. Acesso em: 2 abr. 2022.

CAMPOS, J.; HAMADA, M. Levantamento das sementes florestais utilizadas na confecção de artesanato no município de Altamira, Pará. **Enciclopédia Biosfera**, v. 10, n. 18, 2014. Disponível em: <https://conhecer.org.br/ojs/index.php/biosfera/article/view/2821>. Acesso em: 2 abr. 2022.

CANDIDO, S. E. A.; SOULÉ, F. V.; PIRES, M. B. Desenvolvimento e Implantação de Mini Fábricas de Produtos Florestais Não Madeireiros em Comunidades Ribeirinhas da Amazônia: A Experiência do Núcleo de Apoio à População Ribeirinha da Amazônia *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 23., 2008, Rio de Janeiro **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2008.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.

CRETOIU, S. L. **A política externa do governo Lula e a expansão das empresas brasileiras na África: sinergias e vínculos de interesses**. 2011. 96 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Relações Internacionais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas, Belo Horizonte, 2011.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu Gomes; MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

DIAS, B. F. S. A implementação da Convenção sobre diversidade biológica no Brasil: desafios e oportunidades. *In: BIODIVERSIDADE: perspectivas e oportunidades tecnológicas*. Fundação tropical de pesquisas e tecnologia. Campinas: Fundação André Tosello, 1996.

DINIZ, J. D. A. S.; CERDAN, C. Produtos da sociobiodiversidade e cadeias curtas: aproximação socioespacial para uma valorização cultural e econômica. *In: GAZOLLA, M.; SCHNEIDER, S. Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar*. Porto Ale-

gre: Editora UFRGS, 2017. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/publicacoes/livros/serie-estudos-rurais-pgdr/cadeias-curtas-e-redes-agroalimentares-alternativas-negocios-e-mercados-da-agricultura-familiar>. Acesso em: 28 out. 2021.

ENTENDA o conceito da Sociobiodiversidade. **Pensamento Verde**, 16 set. 2013. Disponível em: <https://www.pensamentoverde.com.br/sustentabilidade/entenda-conceito-sociobiodiversidade/>. Acesso em: 25 out. 2021.

ESPINDOLA, M. Biojoias Definição Ideias e Sugestões. **Como criar bijuterias**. Brasil, 27 maio 2009. Disponível em: <http://www.comocriarbijuterias.com.br/biojoias-definicao-ideias-e-sugestoes/>. Acesso: 30 out. 2021.

FARIA, Livia Mara Siqueira. **Implantação de espécies Arbóreas, Herbáceas e Trepadeiras para a sustentabilidade de Biojoias como modelo de reflorestamento**. 2009. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Gestão Ambiental) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Campus Inconfidentes, Minas Gerais, 2009.

FREITAS FILHO, F. L. Criatividade onde começa a inovação. *In*: TRZECIAK, D. S. *et al.* **Inovação – uma nova cultura**. Florianópolis: Instituto Ânima Sociesc de Inovação, Pesquisa e Cultura; HB Editora, 2018. Disponível em: [https://labngs.paginas.ufsc.br/files/2019/02/Livro\\_inovacao\\_Nagi\\_Sociesc\\_2018\\_.pdf](https://labngs.paginas.ufsc.br/files/2019/02/Livro_inovacao_Nagi_Sociesc_2018_.pdf) Acesso em: 14 jan. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, Maria Ângela Soares. **Ideias de Negócios: Produção de biojoias**. Coleção Ideias de Negócios do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias>. Acesso em: 24 out. 2021.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. Inovação: conceitos, metodologias e aplicabilidade - articulando um construto a formulação de políticas públicas - uma reflexão sobre a lei de inovação de Minas Gerais. *In*: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 13., 2008, Diamantina. **Anais [...]**. Diamantina: Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional (Cedeplar), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2008.

MARQUES, A. 6 motivos para comprar biojoias brasileiras. **Blog Aurha**, Minas Gerais, 2021. Disponível em: <https://blog.aurha.com.br/biojoias-brasileiras/>. Acesso em: 31 out. 2021.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: GEN Atlas, 2012.

MEIRELLES, L. R.; RUPP, L. C. D. **Biodiversidade: passado, presente e futuro da humanidade – Passado, presente e futuro da humanidade**. Rio Grande do Sul: Centro Ecológico, 2006. Disponível em: [http://www.centroecologico.org.br/cartilhas/cartilha\\_agrobiodiversidade.pdf](http://www.centroecologico.org.br/cartilhas/cartilha_agrobiodiversidade.pdf) Acesso em: 5 out. 2021.

MENEZES, Helen. O que é Sociobiodiversidade? **S.O.S Amazônia**, 2021. Disponível em: <https://sosamazonia.org.br/tpost/lb65m0vse-1-o-que-sociobiodiversidade>. Acesso em: 15 abr. 2022.

MUXFELDT, R. E.; MENEZES, R. S. **Pesquisa censitária para levantamento de coletores e produtores de sementes para artesanato no Vale do Rio Acre**. Grupo de Pesquisa e Extensão em Sistemas – PESACRE. Acre. 2005. Disponível em: <http://www.pesacre.org.br/donw/Sementes%20Artesanato.pdf>. Acesso em: 23 out. 2021.

NOGUEIRA, J. M.; SALGADO, G.; NASCIMENTO JUNIOR, A. Plano de Negócios, unidades de conservação e diversidade biológica: lógica empresarial como alternativa de gestão ambiental? *In*: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO

AMBIENTE, 8., 2005, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2005.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JUNIOR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PENG, M. W. **Estratégia Global**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

RIBEIRO, F. J.; LIMA, R. C. **Investimentos brasileiros na América do Sul: desempenho, estratégias e políticas**. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior – Funcex, 2008. Disponível em: <http://funcex.org.br/publicacoes/tds/TDFUNCSEX191.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2024.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e Inovação**. 3. ed. Lisboa: Escolar Editora, 2014.

SERVIÇOS BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Crescimento do mercado brasileiro de vestuário e acessórios abre oportunidades para empreendedores**. 2013. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Revista%20Conex%C3%A3o/conexao\\_39.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Revista%20Conex%C3%A3o/conexao_39.pdf). Acesso em: 1.nov. 2021.

SERVIÇOS BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Mercado de Biojoias**. 2016 Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/15fe5201c64fb9736c07c057c749fb08/\\$File/2014\\_07\\_31\\_RT\\_Agosto\\_Moda\\_Biojoias\\_.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/15fe5201c64fb9736c07c057c749fb08/$File/2014_07_31_RT_Agosto_Moda_Biojoias_.pdf). Acesso em: 28 out. 2021.

SERVIÇOS BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Ideias de negócios sustentáveis. Produção de Biojoias**. 2012. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/)

## ENSAIO

### PARADIGMATISMO OU MULTIPARADIGMATISMO, EIS A QUESTÃO? O DILEMA DO ESTUDANTE DE PÓS-GRADUAÇÃO NA PESQUISA ACADÊMICA EM ADMINISTRAÇÃO

### PARADIGMATISM OR MULTIPARADIGMATISM, THAT IS THE QUESTION? THE POSTGRADUATE STUDENT'S DILEMMA IN ACADEMIC RESEARCH IN ADMINISTRATION

## RESUMO

**Janayna Souto Leal**  
**leal.janayna@gmail.com**  
*Doutora em Administração*  
*pela Universidade Federal da*  
*Paraíba. professora no Curso do*  
*Bacharelado em Administração*  
*na Universidade Estadual da*  
*Paraíba (UEPB). Campina*  
*Grande - PB - BR.*

**Thaís Teles Firmino**  
**thaistfirmino@gmail.com**  
*Doutora em Administração*  
*pela Universidade Potiguar.*  
*Professora do Instituto Federal*  
*do Rio Grande do Norte -*  
*Campus Natal/Zona Norte.*  
*Natal - RN - BR.*

**Josiete da Silva Mendes**  
**josiete.mendes@upe.br**  
*Doutoranda em Administração*  
*pela Universidade Federal*  
*de Santa Catarina (UFSC).*  
*Professora Assistente na*  
*Universidade de Pernambuco*  
*(UPE) - Campus Salgueiro.*  
*Salgueiro - PE - BR.*

**Bruna Lourena de Lima Dantas**  
**brunalimadantas.adm@gmail.com**  
*Doutora em Administração*  
*pela Universidade Federal*  
*da Paraíba. Professora na*  
*Universidade Federal do*  
*Pernambuco. Recife - PE - BR.*

Neste ensaio, buscamos apresentar e refletir sobre os dilemas associados à escolha da natureza paradigmática ou multiparadigmática, considerando que esta caminhada pode significar uma expansão ou limitação para o estudante de pós-graduação no panorama da pesquisa acadêmica em Administração. Nesse sentido, propusemos que o cerne da questão deve ser a dissolução de estruturas restritivas, em particular as políticas, a fim de que o discente de pós-graduação possa definir e assumir suas escolhas teóricas e metodológicas a partir de sua bagagem acadêmica, profissional e pessoal. Com esta discussão, pretendemos o fomento de trabalhos que abordam e discutem a temática de maneira a compreender a realidade e os desafios do ambiente de pesquisa do estudante de pós-graduação na comunidade científica da Administração.

**Palavras-chave:** paradiigmatismo; multiparadigmatismo; pós-graduação.

## ABSTRACT

In this essay, we seek to present and reflect on the dilemmas associated with the choice of paradigmatic or multiparadigmatic nature, considering that this journey can mean an expansion or limitation for the postgraduate student in the panorama of academic research in Administration. In this sense, we proposed that the core of the issue must be the dissolution of restrictive structures, particularly political ones so that postgraduate students can define and assume their theoretical and methodological choices based on their academic, professional, and guys. With this discussion, we intend to encourage work that addresses and discusses the topic in order to understand the

reality and challenges of the postgraduate student research environment in the Administration scientific community.

**Keywords:** paradigmism; multiparadigmism; postgraduate studies.

## 1 INTRODUÇÃO

Toda pesquisa científica precisa de um ponto de partida, ou seja, necessita de uma estrutura, uma base que ofereça condições de sustentação a seu desenvolvimento. Dentro desse contexto, Duberley e Johnson (2015) afirmam que a metodologia é a abordagem global da pesquisa ligada ao quadro teórico em uso, sendo influenciada por um paradigma, termo que resume a visão particular do mundo do sujeito e, como tal, personifica a sua visão da “realidade”, sobre as quais as suas práticas são fundamentadas e suas suposições são assumidas.

Logo, partimos do princípio de que um paradigma de pesquisa surge de determinadas crenças e pressupostos que temos sobre a realidade, isto é, sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como consideramos que o conhecimento humano é elaborado e estruturado (epistemologia) (Sacol, 2009). De fato, o resultado desse conjunto que envolve crenças e pressupostos acaba por promover e nortear que tipo de método será trabalhado, acarretando um desenho de pesquisa e incluindo decisões relativas às técnicas de coleta e de análise dos dados a serem utilizadas pelo pesquisador; ou seja, percebe-se que as suas decisões não são extraídas meramente ao acaso, mas subsidiadas por um enraizamento de ideias e convicções do pesquisador que podem materializar-se em diversas formas de pensar, ver e crer o mundo. Tais formas constituem os paradigmas da pesquisa científica no campo da Administração.

No que compete à promoção de uma melhor visualização e entendimento das pesquisas em Administração, Burrell e Morgan (1979) propuseram uma adoção paradigmática

de modo a proporcionar uma análise e discussão da teoria social em geral e a teoria das organizações em particular, apresentando uma alternativa ao positivismo, enfoque científico prevalecente da pesquisa até então (Silva; Roman Neto, 2006). Conhecidos como os quatro paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan (1979), foram nomeados da seguinte forma: humanista radical, estruturalista radical, interpretativista e funcionalista (Silveira, 2013).

Em vista disso, a questão relativa à execução da pesquisa era, aparentemente, prática, eficiente e com uma manipulação bem resolvida. Porém, ao ter contato com os paradigmas mais difundidos na pesquisa acadêmica, o pesquisador se viu em um cenário exploratório de possibilidades e que, em certos momentos, o desafiava e o instigava a “cruzar” as fronteiras daquilo que foi predeterminado como algo único e incisivo para a sua produção. A miscelânea entre ideias e teorias tornava-se uma perspectiva real, exequível e que oferecia indagações para os estudiosos do tipo “mas, por que não?”

Assim, apesar da contribuição dos paradigmas propostos por Burrell e Morgan (1979), começou-se a pensar em vias para minimizar o embate entre a subjetividade dos paradigmas e o seu caráter regulatório com a difusão de perspectivas diversificadas. Desse contexto nasce o multiparadigmatismo, que propõe a criação de novos *insights* apoiados em bases ontológicas e epistemológicas diversas, facilitando alcançar facetas diferenciadas do fenômeno organizacional (Gioia; Pitre, 1990).

Como contraponto ao questionamento da incomensurabilidade paradigmática, a postura multiparadigmática procura indicar uma visão holística, argumentando que, teoricamente, cada paradigma tem a sua incompatibilidade, conforme as suas concepções centrais; porém, isso não quer dizer que as suas fronteiras sejam intransponíveis. Ao se tratar do *modus operandi* da pesquisa, o tema traz discussões e indagações significativas para a área, pois é certo que não se estabeleceu ou não se

comprovou, até os dias atuais, onde começa e onde termina um paradigma, o que se traduz em um delineamento de pesquisa de execução complexa e desafiadora.

E, dentro dessa dicotomia (paradigmatismo ou multiparadigmatismo) na pesquisa científica, surge o estudante de pós-graduação, sujeito em formação e desenvolvimento, pavimentando a sua postura e as consequentes escolhas na trajetória acadêmica. Este é um percurso que requer alternativas, e tais escolhas devem ser fundamentadas e assumidas com aquilo que, na prática, ele trate como elementos que coadunam com o seu posicionamento. No entanto, tal como Hamlet, famoso personagem escrito por William Shakespeare em “*A tragédia de Hamlet, príncipe da Dinamarca*”, declara em sua célebre frase “*To be, or not to be, that is the question*” (*ser ou não ser, eis questão*), o estudante de pós-graduação também passa por conflitos internos que remetem a sua posição na escrita acadêmica, gerando um questionamento similar, ou seja, paradigmatismo ou multiparadigmatismo, eis a questão.

Conforme Barbosa et al. (2013, p. 637), “a opção do pesquisador por uma abordagem paradigmática desdobra-se nas teorias que nela se abrigam, na metodologia a ser adotada e na possibilidade de diálogos com outras teorias”. Em decorrência disso, se, por um lado, os paradigmas orientam a geração de conhecimento para uma comunidade científica, por outro eles passam a ter consequências não tão positivas, como exemplo a exigência de limites cognitivos para os pesquisadores, afastando-os da ideia de transpor as divisões paradigmáticas.

Ao mesmo tempo, vale lembrar que, no ambiente acadêmico, isso vem acompanhado de outros fatores. No que diz respeito à produção de conhecimento científico, os ‘neopesquisadores’, isto é, pesquisadores iniciantes, não encontram apenas dúvidas relacionadas a epistemologias, metodologias, teorias e objetivos, mas também problemas de ordem política. Conflitos de poder entre indivíduos, tais como alunos, professores ou

grupos com opções axiológicas, ontológicas e epistemológicas, hipóteses e agendas de pesquisa distintas podem influenciar o sujeito, dependendo do seu contexto de inserção (Bourdieu, 2004; Clegg; Hardy, 2010).

Dessa forma, entendemos que são diversos os fatores associados ao dilema do paradigmatismo ou multiparadigmatismo no ambiente de pesquisa do estudante de pós-graduação. Partindo desse raciocínio, neste ensaio, propusemos que o cerne da questão deve ser a dissolução de estruturas restritivas, em particular as políticas, a fim de que o discente de pós-graduação possa definir e assumir suas escolhas teóricas e metodológicas por meio de sua bagagem acadêmica, profissional e pessoal. Reafirmamos a importância e necessidade da orientação nessa trajetória, uma vez que o estudante também realiza essas descobertas em parceria, inclusive, no que tange à trilha percorrida entre os paradigmas e epistemologias.

A justificativa para escrita deste ensaio reside no esforço em originar uma reflexão sobre como a adoção de abordagens tradicionais (e, ao mesmo tempo, excludentes) ou abordagens alternativas (de cunho integrativo) traz questionamentos, dúvidas e incertezas no cotidiano do estudante de pós-graduação, tendo em vista que escolhas serão efetuadas inevitavelmente. Estas geram consequências na formação do acadêmico que acabam se tornando indissociáveis do profissional que atuará na docência e na pesquisa na Administração.

## 2 PARADIGMATISMO

O termo ‘paradigma’, empregado e difundido correntemente na figura de vocábulos como *modelo*, *exemplo*, *padrão a seguir*, teve o seu desenvolvimento conceitual promovido por Thomas Kuhn na obra “*A estrutura das Revoluções Científicas*”, publicada em 1962 (Araújo, 2012; Hassard, 2015). Nascida da sua monografia, enquanto estudante de física em Harvard, traz uma análise centrada na afirmativa de que a história da ciência tem,

consistentemente, testemunhado “convulsões” em que a sabedoria aceita é substituída por uma nova maneira de ver, de enxergar. Tal processo vem servindo para alterar, fundamentalmente, o conceito e a percepção da realidade.

Partindo desse princípio, quando a ciência muda, surge uma nova abordagem baseada nos axiomas filosóficos e, conseqüentemente, em uma comunidade científica alternativa. Dessa forma, a nova tradição, assim como a antiga, é o que Kuhn designa como paradigma (Hassard, 2015). Cabe destacar que, em “*Tensão Essencial*”, obra publicada em 1977, o autor reescreve a noção de paradigma, transformando-a em alguns elementos e oferecendo um conceito flexível em alguns aspectos, denominando-a de ‘matriz disciplinar’ (Araújo, 2012).

Essa matriz, contendo um conjunto de pressupostos organizados em pilares ontológicos, epistemológicos e os seus respectivos dualismos, além de questões metodológicas e de natureza humana, promoveu a inspiração para aquele que seria o modelo mais utilizado nos Estudos Organizacionais: os paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan (1979). Funcionando como uma espécie de lente, a sua disposição é composta por uma matriz com quatro quadrantes: **Funcionalismo** (Objetivo/Regulação), **Interpretativismo** (Subjetivo/Regulação), **Estruturalismo Radical** (Objetivo/Mudança Radical) e **Humanismo Radical** (Subjetivo/Mudança Radical) (Silveira, 2013), conforme visualizado na figura 1.

Figura 1 – Os Quatro Paradigmas Sociológicos de Burrell e Morgan (1979)

	<b>Mudança Radical</b>		
<b>Subjetivo</b>	<b>Humanismo Radical</b> (Teoria crítica)	<b>Estruturalismo Radical</b> (Marxismo e teoria social russa)	<b>Objetivo</b>
	<b>Interpretativismo</b> (Hermenêutica, <del>etnometodologia</del> e interacionismo simbólico fenomenológico)	<b>Funcionalismo</b> (Teoria dos sistemas sociais, teoria da ação social, behaviorismo, determinismo e empiricismo abstrato)	
	<b>Regulação</b>		

Fonte: adaptado de Morgan (1980).

O paradigma **funcionalista** traz consigo a marca daquilo que é real, concreto e sistemático, guiado a dar um caráter ordenado e regulado, procurando explicar o mundo por meio de relações causais entre os seus elementos. O **interpretativista** parte da conjectura de que a realidade social existe, mesmo que não se tenha acesso direto e imediato a ela (apenas mediado), e que o mundo possui um *status* social ontológico precário, sendo resultado de um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos. O **humanista radical** prega o arranjo da visão subjetivista das Ciências Sociais com a teoria de mudança radical da sociedade, enxergando o mundo por meio de uma perspectiva nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfica. E, por

último, o **estruturalismo radical**, que alinha a filosofia objetivista das Ciências Sociais com a teoria da mudança radical da sociedade, apoiando-se na teoria marxista e amparada por estruturas ontologicamente reais (Silva; Roman Neto, 2006).

Quando nos deparamos com tais paradigmas e suas características, é possível que nos identifiquemos com algumas das citadas, o que tornaria aparentemente fácil assumir uma postura paradigmática de imediato. Porém, na prática, os limites entre os paradigmas não são inflexíveis, e, por vezes, o pesquisador se encontra no limiar entre eles. É nesse momento que se iniciam os primeiros questionamentos do estudante: por qual caminho seguir? Devo me aventurar em leituras desafiadoras ou seguir com o funcionalismo já conhecido? Ao mesmo

tempo, surge o posicionamento do orientador e, nesse momento, o professor tem, em suas mãos, a decisão de embarcar na aventura junto com o discente ou também trilhar uma jornada menos tortuosa, em que os elementos desconhecidos são poucos ou inexistentes.

Apesar de contíguos, Burrell e Morgan (1979) argumentam que os paradigmas devem ser vistos como separados. A explicação reside no fato de que, embora eles estejam próximos e tenham características compartilhadas, as suas distinções são de fundamental importância para garantir o tratamento e o reconhecimento das suas perspectivas na análise dos fenômenos sociais. Logo, ao propor essa abordagem a partir de quatro entidades com pontos de vista contrastantes, são gerados conceitos e ferramentas analíticas bastante diversificadas (Hassard, 2015). No entanto, há de se observar que Burrell e Morgan (1979), ao considerarem seus quatro paradigmas como fenômenos independentes, acabaram por suscitar o levantamento de questões filosóficas de incomensurabilidade e relativismo, desencadeando críticas e discussões sobre o modelo (Araújo, 2012; Hassard, 2015).

Mesmo diante de tais reações, não há como negar que os paradigmas metateóricos propostos por Burrell e Morgan (1979) contribuíram, consideravelmente, para os estudos na teoria organizacional. Este feito deve-se aos resultados na demarcação sobre a natureza do fenômeno organizacional (ontologia), do conhecimento desses fenômenos (epistemologia) e, por fim, das maneiras pelas quais podemos estudar tais fenômenos (metodologia) (Gioia; Pitre, 1990; Silva; Roman Neto, 2006). Formas diferenciadas de visualizar o mundo incitaram pesquisadores e estudiosos para realidades distintas nas Ciências Sociais, soando como alternativas para variados tipos de discernimento.

No entanto, cabe ressaltar que, nos Estudos Organizacionais, ainda se percebe a existência de um domínio considerável da ortodoxia funcionalista. Ao mesmo tempo, a academia começa a apostar, cada vez mais,

em trabalhos baseados em perspectivas interpretativistas e críticas. Essa configuração revela a pluralidade de pensamentos e, como consequência disso, os desdobramentos dos paradigmas na comunidade científica em Administração. A ciência não é um empreendimento cumulativo. Um novo paradigma origina-se no intuito de solucionar, decifrar, resolver problemas ou situações de uma maneira melhor que a anterior. Como resultado, surge uma nova referência, um novo olhar, um novo quadro para se observar e analisar os fenômenos. Conforme argumentado, os paradigmas viabilizam e orientam pesquisas, atuando como um guia, porém podem não se esgotar em si mesmos.

Diante de tantos posicionamentos, inquietações e agitações no meio acadêmico, referentes aos Estudos Organizacionais, discussões sobre os paradigmas tornaram-se mais frequentes. Afinal, seria possível a produção de pesquisas que negassem essa condição e abrangessem, combinassem ou integrassem os diferentes paradigmas? O tema oportuniza um debate interessante e encontra adeptos dos dois extremos. Assim, Silveira (2013) aponta que alguns pesquisadores já defendem a utilização multiparadigmática como forma de auxílio na exploração de fenômenos complexos, e que ofertam um movimento colaborativo que remete a uma reciprocidade de ideias que serão debatidas no tópico a seguir.

### 3 MULTIPARADIGMATISMO

Como discutido no tópico anterior, verificamos que a ideia de paradigma se concentra na orientação do pesquisador em suas trajetórias ontológicas e epistemológicas fundamentais, fornecendo uma visão geral ou um modo de pensar e refletir que retrata as crenças fundamentais do indivíduo no que tange aos Estudos Organizacionais. No entanto, diante do que foi colocado, um sujeito pode-se perguntar: mas é possível a difusão dos tais paradigmas no campo das organizações?

Há uma corrente nas pesquisas acadêmicas que defende a viabilidade de tal perspectiva, sendo denominada de ‘multiparadigmatismo’.

O surgimento do multiparadigmatismo veio como uma proposta de atenuar o embate existente entre os paradigmas em discussões envolvendo a sua categorização, relevância, posicionamentos, entre outros. Um exemplo contumaz (e rotineiro) recai no dilema dos pesquisadores em assumir características quantitativas ou qualitativas em seus métodos de pesquisas (Lima, 2011; Teixeira; Nascimento; Carrieri, 2012), sem possibilidade de diálogo ou conversação. Autores como Gioia e Pitre (1990), Schultz e Hatch (1996) e Lewis e Grimes (2005) resolveram ‘quebrar’ a concepção de inseparabilidade e ausência de interatividade que cercavam os paradigmas, desmistificando a arena que envolve a natureza paradigmática no rol das pesquisas acadêmicas.

Logo, o multiparadigmatismo assume que perspectivas oriundas de paradigmas distintos podem (e devem) estar concatenadas na intenção de produzir uma visão amplificada do fenômeno organizacional. A adoção desse tipo de perspectiva traz o reconhecimento que, de fato, os paradigmas possuem fronteiras, mas a sua definição é estabelecida de forma patológica. Deveras, é impossível estipular onde um paradigma começa e outro termina (Gioia; Pitre, 1990; Goles; Hirschheim, 2000). Nesse caso, o que há são zonas de transição em que os seus limites se tornam irreconhecíveis, conforme apontam Schultz e Hatch (1996). Essa percepção é explicitada na figura 2.

Figura 2 – Os quatro paradigmas de Burrell e Morgan com zonas de transição



Fonte: adaptado de Goles e Hirschheim (2000).

A defesa da visão multiparadigmática na pesquisa no campo da Administração advém, consideravelmente, da discussão dos paradigmas que regem a produção de seu conhecimento. Ottoboni (2009) defende que, na Administração, não há a substituição de paradigmas, que ela é multidisciplinar e como tal comporta a presença de múltiplos paradigmas, o que, em contrapartida, reflete em seu avanço, enquanto ciência, no tocante à habilidade em encontrar seu próprio caminho epistemológico, o que só é possível quando pesquisadores acreditarem na perspectiva multiparadigmática. Lima (2011) corrobora esta linha de pensamento ao afirmar que muitos dos debatedores, pesquisadores e estudiosos perdem partes significativas de

seus estudos por se dedicarem com apego a um paradigma em particular. Nesse contexto, assim como o autor, aqueles que acreditam em uma perspectiva multiparadigmática defendem que os paradigmas se complementam e que eles não devem ser descartados devido à sua incompletude. Ainda neste discurso, Teixeira, Nascimento e Carrieri (2012) defendem a importância da conversação paradigmática para lidar com os fenômenos sociais característicos das pesquisas em Administração.

Aqueles que fogem do convencionalismo do pensamento moderno adotam uma postura pós-moderna e tendem a fugir dos discursos paradigmáticos propostos por Burrell e Morgan (1979). Este tipo de postura também é denominado multiparadigmática. Hicks (2011,

p. 28) aponta tal caracterização ao afirmar que “a crítica literária pós-moderna rejeita a noção de que os textos literários têm interpretações e significados verdadeiros. Qualquer pretensão de objetividade e verdade pode ser desconstruída”. Isto é, os pós-modernistas negam aqui escência à verdade, à razão e ao poder, não se enquadrando nas estruturas filosóficas tradicionais e permitindo a adesão, exclusão ou a forma que acharem mais propícia e adequada para a compreensão de determinado fenômeno.

De acordo com Lewis e Grimes (2005, p. 72), “as abordagens multiparadigmáticas auxiliam a exploração de fenômenos particularmente complexos e paradoxais, ao ajudar estudiosos a utilizar perspectivas teóricas distintas”. Lewis e Grimes (2005) ainda chegam a fornecer um guia sobre modelos multiparadigmáticos, associando-os a diferentes abordagens em uma estratégia caracterizada pela metatriangulação para o desenvolvimento de teorias. Tal afirmação demonstra que formas híbridas de pesquisa, que envolvem a natureza multiparadigmática, por apresentar uma complexidade mais elevada, merecem maior consideração pelos pesquisadores de Administração (Lima, 2011). Talvez a baixa adesão, quando comparado ao emprego de um posicionamento paradigmático em suas rotinas de pesquisa, também se deve ao grau de dificuldade associado à sua compreensão e aplicação.

Todavia, o que fomenta tamanha desconfiança da comunidade científica nos Estudos Organizacionais em relação ao multiparadigmatismo? Lima (2011) aponta que a inexistência de um *continuum* epistemológico que faça um aporte para as situações que extrapolam as fronteiras dos paradigmas pode levar seus atores a discussões polarizadas e a antagonismos apaixonados. No entanto, Teixeira, Nascimento e Carrieri (2012) alertam que liberdade metodológica/paradigmática, ou uma conversação entre paradigmas, não deve ser confundida com libertinagem metodológica/paradigmática. A liberdade referida diz respeito ao fato de que existem

ciências e não uma grande ciência (a ciência universal), o que acaba por ampliar a ideia de um *mainstream* significativo que restringe e desencoraja as citadas conversações. Assim, no tocante à temática, torna-se inevitável destacar que debates acalorados (e dessa magnitude) não passam despercebidos. Para os ‘neopesquisadores’, estudantes de pós-graduação, circunstâncias como essas pedem prudência e não deixam de causar dúvidas na sua adoção em futuras produções científicas, o que será discutido no tópico a seguir.

#### 4 O ESTUDANTE DE PÓS-GRADUAÇÃO E A PESQUISA ACADÊMICA: ENFIM, O POSICIONAMENTO DO ALUNO

Ao se pensar em produção científica, é importante admitir que o trabalho do pesquisador é influenciado pelo meio e pelas condições às quais ele está submetido (Serva; Pinheiro, 2009). O âmbito da pesquisa e toda a sua atmosfera auxiliam o entendimento da realização deste trabalho. Fatores como o campo de trabalho, os pares, professores, orientadores, inclusive o próprio pesquisador que, assim como argumenta Bourdieu (2004), traz, em sua bagagem, ideias, opiniões, preconceitos, interpretações e intenções, denotam o leque de questionamentos, inquietações e anseios sobre qual postura adotar e como assumi-la de maneira decisiva e confiante perante a comunidade a qual ele faz parte.

E quando esse indivíduo é um estudante de pós-graduação em formação? Não é diferente, por ser um agente da produção científica, um ser social e político, não há como se abster de um posicionamento, pautando-se pela neutralidade. Para tanto, o ideal seria prover este sujeito com experiências de leitura, discussões, confrontações, reflexões que, porventura, pudessem resultar em um possível amadurecimento que implicasse escolhas epistemológicas, metodológicas e, conseqüentemente, paradigmáticas ou multiparadigmáticas mais seguras e concretas.

Porém, em muitos casos, esta não é a realidade encontrada, principalmente no nível inicial de formação na pós-graduação: o mestrado.

Uma trajetória permeada por significados subjetivos, simbólicos e sociopolíticos são relevantes e presentes na estruturação da realidade dos indivíduos neste ambiente (Saccol, 2009), remetendo, inclusive, a jogos de poder envolvendo tais situações. Nesse sentido, desde os primórdios da humanidade, possuímos vínculos indissociáveis com espaço, tempo e jogos de poder. O poder político, nesse campo, tem influência determinante sobre qual(is) paradigma(s) deve(m) ser considerado(s) no desenvolvimento de pesquisas, demonstrando que nem só de debates epistemológicos vive o pesquisador em Administração.

Barbosa et al. (2013) evidenciam que o jogo de poder no campo da pesquisa causa interferência no desenvolvimento de estudos e trabalhos científicos, limitando a atuação de novos pesquisadores aos paradigmas que já dominam politicamente a área. De fato, esta ponderação dá margem para o que pensar. O estudante de pós-graduação, na sua trajetória e vivência acadêmica, vai ganhando experiência e musculatura à medida que imerge no desenvolvimento e na produção do conhecimento científico. Para tanto, a princípio, ele busca se apoiar em algum ponto de partida, crenças, modelos que ofereçam sustentação para dar uma continuidade substancial ao seu trabalho, o que pode direcioná-lo a uma postura paradigmática, mais comumente praticada, ou a uma visão multiparadigmática, o que, apesar de não muito recorrente, não é impossível, dado o seu grau de preparação e autoconfiança.

Ora, se os estudantes de pós-graduação, em especial *lato sensu* e *stricto sensu* em nível de mestrado, deparam-se com dificuldades no desenrolar metodológico da pesquisa, bem como no delineamento de objetivos e questão de pesquisa, imagine os conflitos que decorrem da reflexão e necessidade de posicionamento no que tange ao ser ou não ser multiparadigmático. Até a obtenção do título os desafios são vários, mas a questão que nos chama a atenção nessa

trajetória é: o debate paradigmático tem alcançado e inspirado o pesquisador iniciante e/ou inseguro a desbravar terras (mais ou menos) desconhecidas?

Com efeito, a impressão passada pelos estudantes é que, como produtores de conhecimento, possuem independência e autonomia em suas decisões de pesquisa. Por outro lado, o estudante de pós-graduação tem deveres e responsabilidades, seja com ele mesmo, com o seu orientador, com o programa a que pertence, seja, até mesmo, com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Em outras palavras, muito se espera dele. Por causa disso, sofre influências de todas as vertentes supracitadas devido às pressões existentes relativas a um sistema de avaliação onipresente e que cobra por resultados, leia-se publicações (Serva; Pinheiro, 2009).

Relembramos, também, que nem toda pesquisa realizada serve aos nossos propósitos (paixões acadêmicas), mas às estruturas produtivistas que rondam a academia; logo, a escolha do caminho a ser seguido pode, também, não refletir um maior desejo por saber, como seria à luz da formação do espírito científico (Bachelard, 1996). Diante disso, os “novatos”, termo designado por Barbosa et al. (2013) passam a ter duas alternativas: (i) a possibilidade de conformidade com o *mainstream*, em que o paradigma positivista ainda possui soberania em comparação aos demais (apesar de existir um crescente interesse no paradigma interpretativista) (Lima, 2011); (ii) o rompimento com esta lógica dominante, aventurando-se em um arranjo que fuja do que normalmente é praticado no campo (Bourdieu, 2004), o que pode refletir em uma dose de curiosidade e ousadia em se permitir atuar em uma combinação multiparadigmática.

Quando suportadas pelo orientador, decisões deste nível são bastante individualizadas e fazem parte do crescimento e da edificação evolutiva do sujeito enquanto pesquisador em formação. Embora situações dessa natureza possam gerar conflitos e dilemas

internos, auxiliam também na exploração e prática do indivíduo, trazendo uma experiência mais reflexiva e de aprimoramento na sua *expertise* acadêmica. Em outras palavras, a contemplação e possível escolha de direcionamento entre as duas abordagens, paradigmática ou multiparadigmática, pode ficar mais clarificada e assertiva conforme a maturação do ‘neopesquisador’.

Ao mesmo tempo, retomamos o raciocínio de que é necessário dissolver as estruturas restritivas para que o espírito científico apresentado por Bachelard (1996) possa se movimentar. Para tanto, há de atuar, colaborativamente, com este enfoque, isto é, professores, alunos, programas de pós-graduação e associações ou grupos de pesquisa, o que já acontece em determinados âmbitos da academia, como com o combate ao produtivismo. Também ressaltamos que essa dissolução não implica, necessariamente, a adoção de um paradigma contrário ao funcionalista ou mesmo ao multiparadigmatismo, mas à maior receptividade e abertura às possibilidades de escolha. Talvez falte uma dose de incentivo e coragem para que o estudante se sinta apto a andar com as próprias pernas e assumir seus posicionamentos sem precisar se deparar com a pergunta infame: “quem você pensa que é?”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face do exposto, a proposta do ensaio aqui apresentada procurou apresentar e refletir sobre os dilemas associados à escolha da natureza paradigmática ou multiparadigmática, considerando que esta caminhada pode significar uma expansão ou limitação para o estudante de pós-graduação no panorama da pesquisa acadêmica em Administração.

Inicialmente, o percurso de todo e qualquer pesquisador tem o seu direcionamento baseado fortemente nas suas bases ontológicas e epistemológicas. Contudo, é importante destacar o alinhamento metodológico do objeto a ser estudado com a sua capacidade

de pensamento e discernimento. Em outras palavras, o delineamento da sua composição crítica. Para tanto, o exercício da leitura, investigação e interpretação de textos e dados coletados é necessário, pois são atividades como estas que auxiliam na lapidação e na construção do tom crítico, da confiança e maturidade que se espera no decorrer das pesquisas.

Nesse sentido, o ensaio procurou apresentar que, em meio às possibilidades de exploração, fica nítido que não existe uma visão única e limitada para a realização da pesquisa. A diversidade de técnicas, metodologias, epistemologias, e, principalmente, paradigmas, oferece uma alternativa ao conformismo, oportunizando uma saída das obviedades e trivialidades. O debate é bem-vindo, claro, pois independente da natureza analítica do ambiente, dos dados apurados e das situações diversas, em um primeiro momento, há um impulso natural, imediatista, casual e quase espontâneo na construção argumentativa e explicativa do pesquisador. Movimento impulsionado pelas crenças e bases filosóficas que acabam por falar mais alto, guiando a condução do trabalho de qualquer pesquisador, seja ele sênior, seja um estudante de pós-graduação.

Embora a pesquisa científica em Administração perpassa por um debate sobre a existência de uma pluralidade teórica e metodológica, o que pode ser um convite para se pensar novos caminhos, formatos e delineamentos da pesquisa, essas observações impactam na importância da relação entre a produção de conhecimento, a responsabilidade do pesquisador e dos seus valores, e do quanto suas visões de mundo podem impactar suas práticas de pesquisa. Entretanto, isso não quer dizer que a tarefa seja fácil. É a partir da experiência e das suas consequências que emerge a satisfação em se fazer a pesquisa. Isso permite fazer uma contemplação de que, na prática, cabe ao pesquisador ser o senhor do seu destino e escolher quais os seus próximos passos, seja no âmbito paradigmático, seja multiparadigmático.

Diante do exposto, cabe uma reflexão

referente à exposição feita por Silveira (2013). Para esse autor, embora a ciência viva um momento revolucionário, e não de uma “ciência normal”, é pertinente e sensato lembrar que ela é destinada a resolver problemas em um contexto metodológico, determinado, sobretudo, pela opção paradigmática ou multiparadigmática do pesquisador. Nesse sentido, enquanto pesquisador e acadêmico, o estudante de pós-graduação deve, minimamente, perceber em qual paradigma (ou combinação deles) se sustentam as suas bases metodológicas, ontológicas e epistemológicas para um melhor desenvolvimento e, se permitido, a disseminação do seu conhecimento científico.

Ademais, remetendo-se à proposição de origem deste ensaio, observamos que é impossível o pesquisador, mesmo estudante de pós-graduação em formação, ausentar-se de uma escolha paradigmática ou multiparadigmática. Este precisa orientar os seus caminhos na pesquisa, e tal escolha irá determinar a que passos ele irá tocar a sua pesquisa. O que não se pode abrir mão, sendo condição *sine qua non*, independentemente da postura adotada, é a busca do indivíduo pela primazia e pelos critérios de qualidade dos produtos da pesquisa, responsabilidade e dever que permanecem inalterados e profícuos no campo da Administração e na comunidade científica de modo geral.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, I. L. **Curso de teoria do conhecimento e epistemologia**. Barueri: Minha Editora, 2012.
- BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BARBOSA, M. A. C.; SANTOS, J. M. L.; MATOS, F. R. N.; ALMEIDA, A. M. B. Nem só de debates epistemológicos vive o pesquisador em administração: alguns apontamentos sobre disputas entre paradigmas e campo científico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 636-651, 2013.
- BOURDIEU, P. **Os usos sociais da ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: Ed. Unesp, 2004.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010. v. 1, p. 23-57.
- DUBERLEY, J.; JOHNSON, P. Methodology: Philosophical underpinnings and their implications. *In*: MIR, R.; WILLMOTT, H.; GREENWOOD, M (ed.). **The Routledge companion on philosophy in organization studies**. London: Routledge, 2015. p. 66-83.
- GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigmatism perspectives on theory building. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.
- GOLES, T.; HIRSCHHEIM, R. The paradigm is dead, the paradigm is dead... long live the paradigm: the legacy of Burrell and Morgan. **Omega – The International Journal of Management Science**, v. 28, p. 249-268, 2000.
- HASSARD, J. Paradigms, philosophy of science and organizations studies. *In*: MIR, R.; WILLMOTT, H.; GREENWOOD, M (ed.). **The Routledge companion on philosophy in organization studies**. London: Routledge, 2015. p. 499-507.
- HICKS, S. R. C. **Explicando o pós-modernismo: ceticismo e socialismo – de Rosseau a Foucault**. São Paulo: Callis Ed, 2011.
- LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 72-91, jan./mar. 2005.
- LIMA, L. A. de. A Representação das Múltiplas Dimensões Paradigmáticas no Estudo da Administração: um Ensaio sobre os Limites Con-

- tidos nas Defesas Paradigmáticas Excludentes. **RAC**, v. 15, n. 2, p. 198-208, 2011.
- MORGAN, G. Paradigm, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.
- OTTOBONI, C. Perspectivas de triangulação entre diferentes paradigmas na pesquisa em administração. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33., São Paulo, 2009. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2009.
- SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.
- SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 529-557, 1996.
- SERVA, M.; PINHEIRO, D. M. Epistemologia e sociologia da ciência da administração: uma reflexão inicial sobre os estudos do campo no Brasil. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. p. 1-16.
- SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 53-88.
- SILVEIRA, R. Z. Mãe?! O mundo vai acabar...? Reflexões sobre desdobramentos e implicações dos paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan para os Estudos Organizacionais. **CADERNOS EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 652-670, 2013.
- TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; CARRIERI, A. P. Triangulação entre métodos na administração: gerando conversações paradigmáticas ou meras validações “convergentes”? **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 191-220, 2012.

## 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>, 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.



