



**A VIDEOCONFERÊNCIA NA REALIZAÇÃO DE UM CONCURSO DOCENTE
DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19**

***THE VIDEOCONFERENCE IN CONDUCTING A TEACHING CONTEST DURING
THE COVID-19 PANDEMIC***

Nelson Tsuji Junior

Universidade Federal da Grande Dourados, MS, Brasil
nelsontsuji@ufgd.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-3543-9246>

Fernando Soares da Silva

Universidade Federal da Grande Dourados, MS, Brasil
profissaoeconomista@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2478-0406>

Jane Corrêa Alves Mendonça

Universidade Federal da Grande Dourados, MS, Brasil
janemendonca@ufgd.edu.br
<https://orcid.org/0000-0001-9143-4717>

Renato Fabiano Cintra

Universidade Federal da Grande Dourados, MS, Brasil
renatocintra@ufgd.edu.br
<https://orcid.org/0000-0003-2887-5610>

Resumo

A pandemia de Covid-19 surgiu como um grande desafio para a humanidade, acarretando também limitações organizacionais, que impactaram os processos de seleção de docentes em diversas instituições. Como exemplo desse cenário, o presente trabalho tem como objetivo relatar a implantação de tecnologias de videoconferência em concurso público para o magistério superior de uma universidade federal. O trabalho foi elaborado a partir de abordagem qualitativa por meio tanto de dados primários, pesquisas documental e bibliográfica, e de dados secundários que envolveram análises dos regulamentos, dos editais e das atividades de execução do certame. Foram apresentados elementos da introdução dessa tecnologia orientados para a ideia da mudança organizacional. Como resultado, em termos de contribuição para

melhoria de processos organizacionais mais produtivos, compreendeu-se que a alteração da execução presencial para o ambiente virtual trouxe benefícios como a redução de custos e de restrições ligadas a distância, contudo apresentaram-se limitações referentes ao uso da tecnologia em tela, tais como restrições de funcionalidades da ferramenta utilizada, como também limitações e não domínio por técnicos e usuários, o que resultou no aumento de profissionais de suporte.

Palavras-chave: Covid-19; Mudança Organizacional; Tecnologias de Videoconferência.

Abstract

The Covid-19 pandemic emerged as a great challenge for humanity, causing organizational limitations that impacted the selection processes of people in various institutions. Given this scenario, the present work aims to report the implementation of videoconferencing technologies in a public selection at a federal university. It was prepared from a qualitative approach through primary data, documental and bibliographic research, and secondary data, which involved the analysis of regulations, public notices and activities for the execution of the event. Elements of the introduction of this technology oriented towards the idea of organizational change were presented. As a result, in terms of contributing to the improvement of more productive organizational processes, it was possible to understand that the change to the virtual environment brings benefits such as cost reduction and eliminates restrictions related to distance, but also has limitations regarding the use of the technology in focus, such as restrictions on the functionality of the tool used, as well as limitations and lack of domain by technicians and users, which results in the increase of support professionals.

Keywords: Covid-19; Organizational Change; Videoconferencing technologies.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil e o mundo se depararam, a partir de 2020, com uma enorme crise de saúde pública causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), o que progrediu para uma doença denominada Covid-19 (em inglês, *Acute Respiratory Disease* ou *COrona VIRus Disease*), alastrando-se rapidamente. Em vista disso, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou estado de pandemia, ocasionando mudanças em escala mundial nas atividades do dia a dia; nesse contexto, uma série de medidas urgentes foram tomadas pelos governos para se evitar a propagação desse vírus (Alvites-Huamaní, 2020; Eigenstuhler, 2022). Assim, a declaração de

que os países passariam a enfrentar uma pandemia gerou consequências que afetaram diretamente o modo de viver, de forma brusca, sendo também percebidas mudanças nas mais diversas áreas (Scalabrin & Mussato, 2020).

A doença infecciosa, que já chegara ao nível pandêmico, continuou a se espalhar, afetando a vida de pessoas e o *modus operandi* de organizações em todo o mundo (Kuperman, 2020). Despertando o interesse nos âmbitos acadêmico e profissional (Wenzel et al., 2020), diversas questões passaram a ser discutidas sobre como os governos e as empresas poderiam atuar para responder a crises como a da pandemia da Covid-19 (Wenzel et al., 2020). Logo, o uso de tecnologias ligadas à comunicação foi intensificado, devido à necessidade de se gerar respostas rápidas à crise, que já não era apenas de saúde pública, mas abrangendo os diversos aspectos da vida humana, porque, em função do isolamento geográfico, ficaram impossibilitadas as relações interpessoais de forma física, e, por conseguinte, nas organizações, a realização de reuniões e atividades presenciais (Kuperman, 2020).

Num primeiro momento, nas Instituições Federais de Ensino Superior, as aulas e as atividades administrativas foram suspensas (Baccili & Cruz, 2021), e em muitas os processos seletivos e concursos públicos foram interrompidos, consequência dos protocolos de biossegurança adotados, a fim de se evitar a transmissão do vírus da Covid-19. Entre tais protocolos, destacam-se a necessidade de isolamento social e a realização de quarentenas (Leal, 2020; Pasini et al., 2020), que ocasionaram a paralisação, por tempo indeterminado, de muitas atividades consideradas não essenciais. Dessa forma, surgiram necessidades organizacionais que impulsionaram o uso das tecnologias digitais, vislumbrando outras estratégias (Santos & Monteiro, 2020).

Algumas atividades passaram a ser realizadas em formato virtual, por meio de videoconferências e de comunicadores das redes sociais. Assim, as tecnologias digitais tomaram destaque como um importante meio de comunicação, principalmente para aquelas que propiciam a realização de atividades em ambientes virtuais. Nessa lógica, Santos e Monteiro (2020) apresentaram o aplicativo *ZOOM Cloud Meetings* e *Google Classroom* para a realização de aulas e atividades por meio de videoconferências. Pasini et al. (2020) fizeram considerações acerca da educação híbrida em tempos de pandemia, relacionando a rede social *Facebook* e o serviço de comunicação por vídeo *Google Meet* à transmissão de aulas e informações em tempo real. Alguns desses autores, inclusive, acreditam que o mundo pós-pandemia será diferente, com mudanças profundas motivadas pelo aprendizado de outras formas de se relacionar e pelo uso de *softwares* de comunicação múltipla com interação simultânea (Leal, 2020; Oliveira et al., 2020).

Com essa direção, tem-se uma nova vertente para a interação humana, e mesmo que apresente um campo amplo de discussões éticas e políticas que envolvem o uso de tecnologias no ambiente organizacional, pode proporcionar a redução do contato físico entre as pessoas, colaborando com as ações de controle da pandemia. Entretanto, com o uso dessas tecnologias determinados impactos se presentificam, como, por exemplo, a mudança organizacional das instituições e a necessidade de adaptação de seus colaboradores diante da evolução técnico-científica (Correia & Albuquerque, 2021).

Nesse sentido, considerando a importância dessas novas tecnologias, seja como um meio para superar a crise da pandemia de Covid-19, seja como uma relevante ferramenta para a melhoria organizacional da administração pública ou até mesmo como um novo método para os processos de recrutamento e seleção de docentes – que talvez tenha vindo para permanecer como alternativa –, questiona-se como as tecnologias digitais podem ser usadas em concursos docentes, e, no caso deste estudo, na seleção de professores do magistério superior da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)?

Aqui, relata-se a experiência da implementação de uma etapa remota por meio de videoconferência, isto é, a realização da prova didática do concurso público para o provimento de cargos da carreira do magistério superior da UFGD, durante o período da pandemia da Covid-19, foco deste artigo, e sendo motivado pela participação de um dos autores na gestão administrativa desta edição de concurso docente.

2. AS TECNOLOGIAS DIGITAIS E A RELAÇÃO ORGANIZACIONAL

Historicamente, a capacidade do ser humano em utilizar ferramentas para ampliar a sua força foi decisiva em sua evolução. O domínio em se usar fragmentos de ossos, pedras ou pedaços de paus proporcionou força e vantagem para os habitantes da pré-história em face das ameaças de outros animais e habitantes que não pertenciam ao mesmo grupo. Além disso, podem ser citadas outras tecnologias que marcaram períodos históricos, como a técnica do fogo, que permitiu a cocção de alimentos e garantiu luz no período noturno; como também, no processo de evolução, as técnicas de aperfeiçoamento da agricultura e de domesticação de animais, que subsidiaram a transposição de limites para a espécie humana (Kenski, 2008).

Essas tecnologias que, em seus primórdios, envolviam ferramentas rústicas ou mecanismos mais simples, com o avanço tecnológico e o transcorrer do tempo, algumas dessas tecnologias ou tarefas perderam a importância e deram lugar a novas outras, como hoje em dia, o que reflete as necessidades socioculturais e de produção de cada período. Nesse sentido, é possível inferir que horizontes limitadores são transpostos e alicerçados em tecnologias

aperfeiçoadas por determinado grupo ao longo do tempo. Nas diversas épocas, pode-se perceber a incorporação de novidades que revolucionam as condições existentes. O Quadro 1 refere-se à evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

Figura 1 - Histórico da Evolução das TICs

ANO	EVENTO	CONSEQUÊNCIA
1939	Segunda Guerra Mundial.	Impulsionou a pesquisa tecnológica e o desenvolvimento da eletrônica, especialmente com o desenvolvimento do transistor.
1946	Construção do <i>Electronic Numerical Integrator and Computer</i> (ENIAC).	Computador gigantesco de uso experimental e para pesquisa, que serviu para projetar seus sucessores.
1951	Primeiro computador comercial de grande escala – <i>Universal Automatic Computer</i> (UNIVAC).	Apesar de ainda muito grande, deu início à comercialização dos computadores.
1957	Invenção do circuito integrado pela <i>Texas Instruments</i> .	Os computadores tornaram-se menores, mas ainda eram grandes e de uso institucional.
1964	Desenvolvimento dos <i>mainframes</i> .	Aumento espetacular da capacidade de análise de dados.
1969	Criação da <i>Advanced Research Projects Agency Network</i> (ARPANET) a partir de um projeto do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA).	Seu objetivo era prevenir a tomada ou destruição dos sistemas de comunicação norte-americanos pelos soviéticos. Por ser uma rede descentralizada, tornou-se predecessora da Internet.
1971	Invenção do microprocessador pela Intel.	Maior capacidade de computação em menor tamanho.
1976	Desenvolvimento do microcomputador pessoal pela Apple.	Início da popularização dos computadores entre a população.
1981	Desenvolvimento do microcomputador de tecnologia aberta, o computador pessoal (PC), pela <i>International Business Machines Corporation</i> (IBM).	Explosão de número, variedade e finalidades de componentes de <i>hardware</i> e <i>software</i> para os PCs, barateando os computadores e tornando-os mais acessíveis.

Nota. Fonte: Adaptado de Freitas. (2008). *Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI*. <http://hdl.handle.net/10438/3522>

A partir da década de 1970, houve uma mudança de paradigma tecnológico, marcado pelo início da popularização do computador e pelo desenvolvimento da arquitetura da rede Internet. Na época, um novo estilo de produção e de comunicação baseado na tecnologia da informação foi apresentado, fornecido por recursos de computação responsáveis pelo aumento de vários tipos de aplicações e pela produção de inovação tecnológica (Freitas, 2008). Segundo Lévy (1993), as novas tecnologias da informação acarretam profundas mudanças sobre a

sociedade a partir da relação de seres humanos com mídias, de tal forma que essa relação pode reorganizar o pensamento humano e que novos problemas podem ser gerados pela inclusão de mídias, como softwares e aplicativos. Em 2022, não é mais novidade que novas tecnologias vêm transformando o modo de vida das pessoas e, conseqüentemente, das organizações. A popularização do uso da Internet, das mídias digitais e das tecnologias, que se conectam em rede por meio de computadores, *smartphones*, *tablets* e outros equipamentos, provocou alterações na forma de organização sociocultural (Kenski, 2008).

Nesse novo cenário, as novas tecnologias exigem essa reorganização, consequência das várias atividades que passaram a ser feitas com o seu uso, indo desde uma simples leitura até a realização de atividades coletivas em ambiente remoto. A alteração nos meios de leitura e acesso à informação migrou para um ambiente tecnológico e integrado por meio da Internet (Sampaio, 2020).

A expressão Tecnologias Digitais (TDs), em sua acepção mais usada na atual conjuntura, remete ao aspecto da informática ligado a ferramentas com base em *softwares* e recursos computacionais. As TDs são consideradas várias formas de utilização da informação a partir de meios eletrônicos e digitais que podem englobar outras mídias, como o rádio, a televisão, a Internet, o telefone, etc. A articulação entre as formas de tratamento da informação torna-se o que se chamam novas tecnologias de informação e comunicação – as TICs –, as quais podem ser consideradas uma união da informática com a telecomunicação e o audiovisual (Kenski, 2004). Nesse sentido, diversas atividades que antes eram realizadas presencialmente passaram a ser executadas apenas por meio de dispositivos digitais (Santos & Monteiro, 2020). As TDs, tais como computadores, celulares, lousa digital, projetor de mídias, entre outras, estão pouco a pouco entrando nas escolas, permitindo não só o desenvolvimento de metodologias ativas, como também facilitando o ensino híbrido – mistura dos ensinos presencial e online –, consideradas uma das maiores tendências do século XXI (Scalabrin & Mussato, 2020).

Entretanto, a incorporação de novas tecnologias digitais exige movimento do usuário, ou seja, dinamismo cognitivo para se envolver nesse processo e evitar ser posto à margem do desenvolvimento tecnológico. Santos e Monteiro (2020, p. 4) afirmam que a “sociedade passa por um amplo processo de transformação, sobretudo na evolução digital”. Dessa forma, a administração pública precisa buscar alternativas para resolução de problemas que levem em consideração o uso das novas tecnologias disponíveis na atualidade. Procópio et al., (2019) consideram que essas tecnologias contribuem para a gestão pública, tanto para o acompanhamento ou execução de serviços e projetos como para facilitar os processos de transparência dos gastos públicos e as políticas ligadas à sociedade.

Para Fariniuk (2020), as gestões públicas de cidades brasileiras tiveram um aumento de iniciativas com o uso de tecnologias na pandemia. Outros casos são os usos de TDs para mediação da aprendizagem nas instituições de ensino a partir de processos híbridos ou remotos durante a pandemia (Santos & Monteiro, 2020; Sampaio, 2020; Scalabrin & Mussato, 2020).

Com efeito, as referidas tecnologias levam diferencial competitivo para as organizações, contribuem para lançamentos de produtos, práticas administrativas, tomadas de decisões organizacionais e, principalmente, relacionam-se a reduções de custo e à agilidade de processos (Gaspar & Schwartz, 2017). Além de possibilitarem alternativas à melhoria organizacional, as TDs colaboram para que empresas e organizações consigam responder melhor a crises como a instaurada pela Covid-19 e, também, permitem a realização de várias atividades em formatos virtuais, consolidando-se como um importante meio de comunicação e, em alguns momentos, como os únicos meios disponíveis à continuidade de determinados serviços em algumas instituições (Kuperman, 2020; Wenzel et al., 2020).

As TDs têm sido uma preocupação em processos de recrutamento e seleção de pessoas. Silva e Barreto (2019) apontam que organizações passaram a combinar métodos de seleção, fazendo uso do recrutamento on-line e tornando a Internet o principal recurso, pelo qual são realizados testes na web, em redes sociais, entrevistas por vídeo, entre outros, ainda que gere preocupação e seus usos ocorram de forma limitada. Com essa ótica, Gaspar (2016) realizou uma pesquisa dos impactos dessas ferramentas em processos de seleção de pessoas em empresas e ressaltou a necessidade de novos estudos e reflexões para ampliar a produção acadêmica sobre o tema relacionado às tecnologias no Brasil.

Nesse sentido, o crescimento e a difusão da Internet proporcionaram escala às atividades remotas de ensino-aprendizagem (Castioni et al, 2021) e aos processos de recrutamento e seleção on-line (Oliveira e Andrade, 2021). E, não somente motivados pela pandemia de Covid-19, mas se relacionando também ao avanço das tecnologias digitais no Brasil, por meio da informatização das organizações, proporcionando processos seletivos com menores custos, diminuição de barreiras geográficas e facilidade de acesso pelos envolvidos (Duarte et al., 2020).

Sendo assim, a inserção das tecnologias digitais e o uso da Internet nas rotinas administrativas das organizações, quer públicas ou privadas, transpõem as barreiras impostas pela pandemia experienciadas neste século, configurando-se como uma necessidade das pessoas para se viver num mundo globalizado, tendo aquelas como aliadas coadjuvantes no acesso à informação e ao conhecimento.

3. SELEÇÃO DE PESSOAS E CONCURSO PÚBLICO

A seleção de pessoas por meio de concurso público é o processo que possibilita a inserção de novos servidores na administração pública, visa ao preenchimento de cargos e a empregos públicos, e busca selecionar candidatos que sejam capacitados para o exercício de uma função pública, em prol da qualidade na prestação dos serviços públicos e na provisão de políticas públicas (Coelho & Menon, 2018). Esse tipo de processo possibilita o desenvolvimento e garante o funcionamento das organizações públicas, sendo responsável por proporcionar o necessário para o planejamento e a execução das atividades de uma organização (Souza et al., 2011).

No cenário atual, em que conhecimento é cada vez mais exigido, faz com que as organizações também busquem alternativas que se relacionem com a melhoria dos processos de seleção de pessoas, a fim de se manterem competitivas para o mercado. Para Silva e Barreto (2019), além da necessidade de recompor ou ampliar o quadro de funcionários/servidores, percebe-se a importância do recrutamento em agregar profissionais que consigam lidar com um mercado dinâmico e exigente, uma perspectiva que direciona o processo de seleção de pessoas para um contexto estratégico dentro das organizações.

O recrutamento e a seleção adquiriram novos significados, motivados, principalmente, pela postura organizacional mais tecnológica e pela necessidade de profissionais qualificados nas organizações (Silva & Barreto, 2019). Segundo Dias et al., (2017), trata-se de uma mudança de paradigmas a partir de diferentes contextos, tais como econômico, cultural, social e de inovação tecnológica, que desenvolveram a gestão de recursos humanos e que pressionam as organizações na busca por melhorias de desempenho e de resultados.

Portanto, são mudanças que provocam transformações no sistema de seleção, resultando em um processo fundamental para as organizações, o qual envolve critérios subjetivos, além dos objetivos presentes em leis, regulamentos e editais, exigindo sempre um bom planejamento, sendo necessário considerar os diferentes contextos do mundo, da tecnologia de informação e da importância estratégica dentro das instituições. Trata-se de uma evolução que acompanha a necessidade de se recrutar e selecionar pessoas bem preparadas para desenvolver o trabalho, de modo que determinadas competências e o perfil do candidato sejam o foco desse processo (Siqueira et al., 2012).

No âmbito do serviço público, isso é igualmente relevante. O processo de seleção de pessoas tornou-se uma etapa de grande preocupação para as instituições públicas, não sendo aspecto de cuidado somente de empresas privadas (Cretella, 2003; Rodigheri, 2016). Além disso, não pode mais ser considerada apenas uma atividade exígua de divulgação das vagas,

pois envolve fases mais complexas, internas e externas à organização, com o objetivo de selecionar pessoas com o perfil desejado para determinado cargo (Cocenza & Costa, 2009).

Nesse contexto, o concurso público avançou como processo de seleção de pessoas da administração pública, tendo importância por aspectos sociais e pela necessidade de aprimoramento da gestão organizacional. Na iniciativa privada, é reconhecido como processo de recrutamento e seleção, e na administração pública tomou forma como processo de provimento de pessoal, sendo realizado por meio de concursos públicos. Para Macêdo et al. (2016), as organizações públicas também esperam escolher os melhores candidatos e, mesmo não havendo consenso sobre as vantagens ou as desvantagens desse instrumento, apresentam uma sistemática de seleção que visa à isonomia para o acesso aos cargos públicos, a qual vai ao encontro dos princípios da Administração Pública Gerencial, como publicidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e legalidade.

Nas universidades públicas, o principal processo de seleção para docentes é feito por meio de concursos públicos de provas e títulos, conforme preconizam a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394 (1996), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional; a Lei nº 8.112 (1990), que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; e a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (2022).

De forma geral, o concurso público, mais especificamente, para seleção de docentes, pode ser dividido em duas fases: a interna e a externa. A primeira refere-se às etapas administrativas para a realização do certame, envolve o levantamento das vagas, a autorização para a realização do concurso público, os recursos orçamentários e todos os trâmites de organização necessários para viabilizar a realização de um novo concurso público. Essa fase se inicia com a planificação da necessidade de recursos humanos pela organização – áreas e vagas, estendendo-se às atividades de planejamento com base nas normas até a publicação do edital de abertura (Sousa, 2011). A segunda envolve as ações dos candidatos para a participação do certame. De acordo com Rodigheri (2016) e Silva (2012), é a etapa de maior contato com os candidatos, considerada uma fase externa. Inicia-se com a publicação do edital de abertura e segue com a recepção das inscrições, a aplicação de provas e provas de títulos, estando de acordo com as normativas de cada instituição, e desdobrando-se até a homologação do resultado final.

Na UFGD, o concurso público para o provimento de docentes é regulamentado pela Resolução nº 120, de 28 de julho de 2016, do Conselho Universitário (COUNI) da UFGD, compreendendo aspectos das fases interna e externa. Essa resolução prevê a organização do

certame, apresentando aspectos como oferta das vagas, viabilidades administrativa e financeira, requisitos do edital de abertura, bancas examinadoras e aplicação das provas, sendo esta última podendo apresentar-se dividida nas seguintes fases: prova escrita, prova didática, prova didático-prática (opcional) e prova de títulos (UFGD, 2016). Nesse contexto, este estudo direciona-se para o enfoque em um certame da UFGD, principalmente para a etapa da prova didática, pois é nessa etapa que o Concurso Docente de Provas e Títulos 2019 (CDPT-2019) da UFGD, regido pelo Edital de Abertura nº 15, de 31 de outubro de 2019, elaborado pela Coordenadoria do Centro de Seleção (CCS), foi suspenso em decorrência da pandemia de Covid-19.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, adotou-se a metodologia de estudo de caso (Yin, 2015), realizada a partir de uma experiência participativa com uma abordagem qualitativa e três métodos de coleta: (1) análises documental e bibliográfica, na busca por compreender o uso de tecnologias digitais no concurso docente, sendo investigados legislações vigentes, regulamentos da UFGD e editais publicados na página eletrônica do concurso pesquisado; (2) análise dos vídeos gravados das reuniões de orientação sobre os novos procedimentos e das sessões públicas divulgadas para a execução do certame; e (3) observação, considerando a participação de um dos autores na execução do concurso objeto do estudo de caso.

Além disso, este estudo também foi realizado como parte de uma pesquisa do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da UFGD, que objetiva analisar o uso de tecnologias digitais em concursos públicos para docentes após a declaração do estado de pandemia causada pela Covid-19. Assim, é apresentada a experiência quanto ao uso de videoconferência na realização do concurso da UFGD como parte de uma pesquisa que também analisará as execuções de outros concursos docentes das universidades federais do Brasil, buscando maior aprofundamento sobre o tema apresentado.

5. DADOS DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada na Coordenadoria do Centro de Seleção (CCS) da UFGD, sediada em Dourados-MS. Esse setor é responsável por atividades como planejamento, coordenação e execução das ações relacionadas aos processos seletivos e concursos públicos daquela universidade. No dia 13 de março de 2020, o Centro de Seleção da UFGD divulgou o

Edital de Suspensão CCS nº 01/2020, informando a interrupção a partir da prova didática do CDPT-2019, regido pelo Edital de Abertura CCS nº 15, de 31 de outubro de 2019, destinado ao provimento de cargos efetivos da carreira do magistério superior da UFGD, em decorrência do estado de emergência de saúde pública ocasionado pela pandemia do novo coronavírus. Diante desse cenário, o isolamento social e a aplicação de protocolos de biossegurança tornaram-se medidas essenciais na execução das atividades das organizações. Apresentaram-se, assim, novas necessidades de adaptação dos procedimentos organizacionais e, também, dos processos que envolvem as relações humanas. Ante a nova situação, impulsionada pelo ambiente externo, foram estudadas algumas ferramentas de TDs para que fosse possível retomar o processo de seleção suspenso, em especial, o uso de tecnologias de videoconferência para a realização da etapa da prova didática deste certame.

Faz-se importante saber que, embora nova para o processo seletivo de docentes, ao longo dos últimos anos, a ferramenta de videoconferência já estava em processo de interiorização na UFGD e sua aplicação foi intensificada pela situação pandêmica imposta. Esse tipo de ferramenta foi amplamente utilizado pelos diversos órgãos da Administração Pública, inclusive nos processos legislativos. As instituições acataram as recomendações do governo, evitando atividades presenciais, e adotaram ferramentas de TDs para os trabalhos remotos, o que possibilitou dar continuidade às suas atividades.

A exemplo disso, em 2013 e 2014, durante o processo seletivo do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Biologia Geral, a UFGD permitiu a utilização da ferramenta de videoconferência pelos candidatos que residiam a mais de 1.000 km de Dourados-MS, conforme os Editais nº 26/2013 e nº 23/2014, elaborados pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. Em 2016, a ferramenta também foi incorporada no processo de qualificação do Programa de Pós-Graduação em História por meio da Resolução nº 140/2016 do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura (CEPEC), mantendo o mesmo conteúdo na alteração realizada em 2017 (CEPEC nº 223/2017). Igualmente, essa tecnologia foi utilizada no processo de alteração do Regulamento da Comissão Estatuinte, que objetivava a alteração de seus Estatuto e Regimento Geral durante o ano de 2016, conforme a Resolução COUNI nº 120, de 28 de julho de 2016. Em 2018, a sala de videoconferência foi institucionalizada por meio do Regulamento da Coordenadoria de Serviços de Biblioteca (COUNI nº 258/2018). Já em 2019, por meio do Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, ofertado na modalidade a distância, a UFGD se propôs a fortalecer a comunicação síncrona, inclusive por meio de videoconferências, para melhorar o acesso ao processo de

ensino-aprendizagem a distância, conforme Resolução nº 21/2016, emitida pela Faculdade de Educação à Distância.

Ademais, os processos de ensino da UFGD tiveram que ser alterados em decorrência da situação de emergência em saúde pública. Por meio do CEPEC, a UFGD substituiu as aulas presenciais por aulas em meios digitais e instituiu o Regime Acadêmico Emergencial por meio da Resolução nº 106, de 29 de junho de 2020, e o Regime Acadêmico Emergencial por Modalidades e Fases pela Resolução nº 04, de 02 de fevereiro de 2021.

A pandemia afetou inúmeras atividades da UFGD, entre elas o processo de seleção docente, objeto deste estudo, e para o qual se optou pela utilização do *Google Meet*, comunicador por vídeo desenvolvido pela empresa Google, um dos serviços de uma série de ferramentas e Tecnologias da Informação (TI), já contratadas pela universidade. Essa ferramenta também apresenta requisitos de infraestrutura com segurança e transmissões criptografadas.

A prova didática desse concurso docente teve seus procedimentos norteados pelos artigos 104 a 114 da Resolução COUNI nº 120/2016 da UFGD e compreendeu a realização de uma sessão pública conduzida por uma banca examinadora especialmente designada para esse fim. Na etapa da prova didática, conforme regulamentado, participam como banca examinadora três membros titulares, os quais podem ser servidores da UFGD e membros externos à instituição. Assim, a realização dessa etapa previa a participação de diversos docentes e profissionais externos que, em sua maioria, necessitavam se deslocar para a cidade de Dourados, MS.

Com todas as circunstâncias conjunturais vindo de encontro ao processo, fazer essa etapa com a participação presencial de membros externos foi considerado inviável, pois havia restrições de circulação em níveis nacional e local, que visavam ao controle da pandemia. A participação desses membros de forma remota, evitando o trânsito para o local da prova didática, foi considerada uma ação em consonância com as medidas de biossegurança preconizadas pelos órgãos sanitários e que proporcionou maior segurança para os candidatos participantes e para os membros avaliadores da banca.

Assim, no dia 30 de abril de 2021, a retomada do CDPT-2019 da UFGD foi divulgada pelo Edital de Convocação CCS nº 16/2021, que convocou os candidatos do primeiro grupo para realização da prova didática em suas respectivas áreas. O novo planejamento adotou diversas medidas de biossegurança e utilizou um formato híbrido para a atuação das bancas. Os membros internos participaram das avaliações de forma presente in loco com os candidatos e os externos de forma remota, acompanhando a prova em tempo real e informando suas notas

atribuídas por meio de formulários eletrônicos. Um dos pontos positivos dessa implementação foi a diminuição dos custos de realização do certame, o que zela por um dos princípios básicos constitucionais e da Administração Pública, a economicidade. O setor organizador (CCS) estimou custos com diárias e passagens para os deslocamentos dos membros externos, advindos, principalmente, de instituições de outros estados, entre eles Bahia, Espírito Santo, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, São Paulo e Santa Catarina. A composição híbrida das bancas, com a participação remota dos membros externos, economizou 100% dos recursos estimados para diárias e passagens. Na sequência, a aplicação das provas ocorreu no dia 29 de maio de 2021, na Unidade II da UFGD, e sua execução compreendeu a prova didática para sete áreas do concurso: Nutrição Clínica, Endocrinologia, Cirurgia, Infectologia, Medicina do Trabalho e Perícia Médica, Ciências Contábeis, História e Patrimônio/Estágio Supervisionado em História. A realização dessa etapa apresentou mudanças significativas no seu planejamento em comparação ao previsto no início do certame e pré-pandemia. Destaca-se a participação de membros externos de forma virtual e a organização de salas virtuais específicas que possibilitaram a comunicação entre os participantes presentes e os remotos. Os ambientes de provas precisaram de mudanças, em se tratando de cenarização, sendo necessários computadores, microfones e câmeras para a transmissão das sessões, bem como recursos humanos especializados e capacitados para tanto.

As mudanças na forma de captar as notas exigiram uma logística diferente, gerando novas atribuições à equipe aplicadora da CCS, situações que não se apresentavam no formato presencial. A composição de uma banca em formato híbrido acarretou dados em formatos diferentes, ou seja, em arquivos físicos e digitais, sendo necessário um especial tratamento das informações para que fosse possível disponibilizá-las em um único formato. A necessidade de suporte junto aos membros externos foi apontada visando a orientar o uso dos formulários para o envio das notas.

A comissão organizadora relatou a importância do assessoramento por profissionais da área de informática. A adaptação dependeu de equipamentos de TI, conexão de Internet, plataforma com aplicativos de videoconferência e comunicadores, e *softwares* para o processamento das notas. Nesse sentido, houve uma organização mais complexa e a qualidade de serviços e equipamentos de TI impactou diretamente na operacionalização da etapa.

Por fim, a prova didática realizada no formato híbrido foi considerada bem-sucedida pela CCS da UFGD e os resultados foram divulgados no Edital de Homologação CCS nº 26/2021, de 9 de junho de 2021, sem ocorrências que comprometessem o certame ou a etapa em si, assim como não foram registrados recursos relacionados à atuação remota dos membros

externos. Dessa forma, no dia 9 de julho de 2021, foi publicado o primeiro edital de homologação com o resultado final, Edital de Homologação Reitoria nº 05/2021, que apresentou a classificação dos candidatos aptos à nomeação. A inovação dos processos de seleção por meio de etapas virtuais não só permite a aplicação da tecnologia em si, como pode ampliar a quantidade de candidatos e avaliadores participantes, permitindo também a participação de residentes de estados distantes ou até mesmo de outros países. Entretanto, a introdução de novas tecnologias de informação, às vezes, traz à tona suposições que antes haviam sido consideradas verdadeiras, revelando, assim, elementos culturais que podem não estar sintonizados com um comportamento entendido como ótimo da perspectiva tecnológica (Schein, 2009).

Apesar da finalização do certame, dificuldades para o implemento da tecnologia de videoconferência foram identificadas pela CCS. Segundo o setor, alguns membros das bancas examinadoras manifestaram preferências pela participação presencial, seja por receio de dificuldades com o uso da nova ferramenta ou por considerarem que o ambiente virtual poderia apresentar variáveis diferentes (ambiente, som, interação e outros) das usuais observadas em salas de aulas tradicionais. A percepção de tempo e espaço são analisados por diversas perspectivas, sendo muitas destas relevantes e fundamentais para a orientação no tempo e no espaço em qualquer nova situação (Schein, 2009). O espaço tem seu significado e seu uso mais sutis no âmbito da mudança organizacional, enquanto o tempo pode assumir dois aspectos: o primeiro tem implicações específicas sobre como o espaço é organizado e está ligado à eficiência, ao passo que o segundo requer arranjos espaciais que facilitem a ocorrência de eventos simultâneos.

No entanto, a adaptação realizada no processo seletivo de docentes pela UFGD, em decorrência da situação pandêmica de Covid-19, pode ser objeto de futuros estudos, até mesmo ser analisada para uso de forma permanente, indo ao encontro dos pressupostos de Schein (2009) e Brillo e Boonstra (2019), tendo em vista que se trata de uma mudança organizacional para se perceber, pensar e sentir em relação ao problema que foi resolvido por meio das adaptações apresentadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A situação pandêmica vivenciada a partir de 2020 tem impactado fortemente nossa sociedade em diversos aspectos: sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos. Sob as recomendações da OMS, governos impuseram inúmeras restrições que buscavam diminuir ao

máximo a circulação e o contato de pessoas, a fim de diminuir o contágio. Na impossibilidade de fechamento total da economia, alguns setores específicos, considerados essenciais, foram autorizados a realizar atendimentos presenciais, tais como hospitais, farmácias, supermercados, etc.; enquanto outros foram proibidos de funcionar totalmente durante o período em que as taxas de contaminação, as mortes ou a utilização dos serviços de saúde estiveram em alta.

No entanto, inúmeras outras instituições realizaram adaptações na forma da prestação de seus serviços, principalmente por meio do trabalho remoto. Nesse contexto, insere-se a UFGD, em vista da suspensão integral das suas atividades presenciais em março de 2020, posteriormente realizando-as de forma híbrida (presencial e remota) a depender do estágio de contágio. Entre as inúmeras atividades adaptadas pela UFGD está o processo de seleção docente, que, após a suspensão, foi retomado de modo remoto para garantir a participação dos membros externos das bancas examinadoras, caracterizando-se como uma atuação híbrida na etapa das provas didáticas desse concurso. Essas alterações só foram possíveis por causa do advento das novas tecnologias e da ampliação da estrutura dos serviços tecnológicos prestados por grandes corporações.

O processo de utilização de novas tecnologias está presente na história da UFGD. No caso das videoconferências em si, a Universidade tem registros de autorização formal em regulamentos quanto ao uso dessa ferramenta desde 2013. Contudo, embora já estivesse utilizando esse recurso, a pandemia alterou significativamente os processos administrativos e impactou a cultura organizacional da UFGD, que adotou o uso de tecnologias de videoconferência em outras atividades não previstas anteriormente. Aliás, sem a alteração desses processos e as modificações culturais em favor da adesão aos novos métodos e rotinas de trabalho, o que inclui o uso de ferramentas de videoconferências, seria impossível dar andamento ao processo de seleção sem afrontar as legislações vigentes.

A substituição da etapa presencial pela remota não só permitiu que a Universidade retomasse o processo, até então suspenso, como também reduziu os custos dos deslocamentos dos membros participantes da comissão examinadora. Além disso, beneficiou toda a sociedade por meio da redução da circulação de pessoas. Porém, apresentou dificuldades pontuais, como, por exemplo, lidar com o novo recurso exigiu um nível maior de acompanhamento, incluindo a introdução de novos profissionais por parte do setor executor, bem como surgiram novas problemáticas de ordem técnica que não mais poderiam ser resolvidas somente pelos avaliadores das bancas examinadoras. Ademais, a ferramenta tecnológica também tem limitações de uso e o ambiente virtual apresenta-se diferente da dinâmica de uma sala de aula, sendo necessário considerar tais especificidades.

Apesar disso, não foram registradas ocorrências que inviabilizaram o certame, as problemáticas apontadas foram superadas a partir do replanejamento das atividades do processo de seleção, o qual visou a um monitoramento maior das ações que compreendiam o uso da nova tecnologia. Destaca-se a importância da comunicação com as bancas examinadoras, objetivando orientar sobre a adoção do ambiente virtual e de como manuseá-lo. Todas essas alterações e integrações realizadas pela UFGD devido ao uso de novas tecnologias, aliadas a essa nova realidade, contribuíram com a modificação da percepção não só do espaço no qual os agentes estão inseridos como dos arranjos do tempo no espaço (Schein, 2009). Foram percebidos elementos que se desenvolveram a partir das necessidades ocasionadas pela mudança do ambiente externo, afetado pela Covid-19, e que solucionar tais adversidades depende da instituição em se adaptar por meio de novas estratégias.

As alterações propostas no concurso foram adaptações a partir do uso de novas tecnologias e o implemento de procedimentos administrativos decorrentes de um comportamento que visa à integralização dos processos internos na instituição. O uso de novas tecnologias no período pandêmico se relaciona com o processo de mudança organizacional da UFGD de acordo com os preceitos de Schein (2009).

Para futuros estudos, sugere-se uma análise das experiências de outras instituições públicas que utilizaram tecnologias de videoconferências para a realização de processos de seleção de pessoas, a fim de compartilhar os resultados decorrentes desses implementos e divulgar as melhores práticas e estudos dos processos remotos que podem ser incorporados definitivamente nas universidades gerando um novo padrão de funcionamento e organização, porquanto tal tematização não se esgota no tempo nem no espaço por se tratar de construções que são renovadas a cada caminhar, a cada trajetória humana.

REFERÊNCIAS

- Alvites-Huamaní, C. G. (2020). Covid-19: pandemia que impacta en los estados de ánimo. *CienciAmerica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 2020, 354-362. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.327>
- Baccili, S., & Cruz, N. J. T. (2021). Virtualização do trabalho durante a pandemia do Covid-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Navus*, 11, 1-15. <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1475>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (2022). Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Brillo, J., & Boonstra, J. (2019). *Liderança e cultura organizacional para inovação*. Saraiva Educação. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131594>

Castioni, R., Melo, A. A. S., Nascimento, P. M., & Ramos, D. L. (2021). Universidades federais na pandemia da Covid-19: acesso discente à internet e ensino remoto emergencial. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 29(111), 399-419. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002903108>

Cocenza, D., & Costa, M. M. (2009). *Recrutamento e seleção*. Brasil: WAK.

Coelho, F. S., Menon, I. O. (2018). A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista do Serviço Público*, 69, 151-180, 2018. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3497>

Correia, J. S., Neto, & Albuquerque, J. L. (2021). As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia. *Revista Espaço Acadêmico*, 20, 106-114. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58127/751375151861>

Cretella, J., Jr. (2003). *Curso de Direito Administrativo* (18a. ed.). Forense Universitária.

Dias, B. O. S. V., Santos, M. C., Neta, & Martins, P. L. (2017, novembro 23-24). *Processo de recrutamento e seleção na administração pública: a provisão de cargos por concurso público*. Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Mar del Plata, Argentina, 17. https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/181178/101_00234.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Duarte, A., Neto, Bandeira, P. S. R. S., & Macêdo, M. E. C. (2020). Novas ferramentas para encontrar talentos: recrutamento e seleção on-line. *ID online Revista de Psicologia*, 14(50), 964-974. <https://doi.org/10.14295/online.v14i50.2507>

Eigenstuhler, D. P. (2022). Cultura brasileira e a disseminação da Covid-19. *Desafio Online*, 10(2), 243-263. <https://doi.org/10.55028/don.v10i2.13062>

Fariniuk, T. M. D. (2020). Smart cities e pandemia: tecnologias digitais na gestão pública de cidades brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 860-873. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200272>

Freitas, S. R. (2008). *Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI* [Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas]. FGV Repositório Digital. <http://hdl.handle.net/10438/3522>

Gaspar, D. J. (2016). *A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências* [Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”]. Repositório Institucional UNESP. <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/137789>

Gaspar, D. J., & Schwartz, G. M. (2017). Recrutar e selecionar pessoas com o apoio das tecnologias: olhares dos profissionais de recursos humanos. *Revista de Ciências Gerenciais*, 21(34), 98-107. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2017v21n34p98-107>

- Kenski, V. M. (2004). *Tecnologias e ensino presencial e a distância* (2a ed.). Papyrus.
- Kenski, V. M. (2008). *Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação* (3a ed.). Papyrus.
- Kuperman, I. (2020). *Comunicação gerencial em resposta à crise: o caso da pandemia do coronavírus em uma rede hoteleira* [Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas]. FGV Repositório Digital. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30401>
- Leal, C. I. S. (2020). Da Bíblia de Gutenberg à COVID-19. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 1161-1165. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200651>
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1990, 12 de dezembro). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm
- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (1996, 23 de dezembro). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm
- Lévy, P. (1993). *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática* (C. I. Costa, Trad.). Editora 34.
- Macêdo, D. F., Gomes, C. M. F., Costa, A. C. S., & Finger, A. B. (2016). Análise do concurso público como instrumento de seleção de pessoal no setor público: percepção de um grupo de servidores de Instituições Federais de Ensino Superior. *Sociais e Humanas*, 29(1), 92-110. <http://doi.org/10.5902/2317175820898>
- Oliveira, E., Freitas, T. C., Sousa, M. R., Mendes, N. C. D. S. G. M., Almeida, T. R., Dias, L. C., Ferreira, A. L. M., & Ferreira, A. P. M. (2020). A educação a distância (EaD) e os novos caminhos da educação após a pandemia ocasionada pela Covid-19. *Brazilian Journal of Development*, 6(7), 52860-52867. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n7-799>
- Oliveira, N., & Andrade, V. (2022). Processos seletivos on-line: reflexões preliminares no contexto da pandemia da Covid-19. *Cadernos de Psicologia*, 3(5), 379-398. <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cadernospsicologia/article/view/3153/2153>
- Pasini, C. G. D., Carvalho, E., & Almeida, L. H. C. (2020). *A educação híbrida em tempos de pandemia: algumas considerações*. [Texto para discussão, nº 09]. Universidade Federal de Santa Maria.
- Procópio, D. B., Mello, J. A. V. B., & Silva, J. C. S. da (2019). O impacto da tecnologia da informação na administração pública: uma revisão sistemática. *P2P e Inovação*, 6(1), 191-205. <https://doi.org/10.21721/p2p.2019v6n1.p191-205>
- Rodigheri, S. (2016). *Concurso público para docentes do magistério superior na Universidade Federal da Grande Dourados: operacionalização do processo de 2009 a 2015*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Grande Dourados]. Repositório Institucional da UFGD. <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/1355>

Sampaio, R. M. (2020). Práticas de ensino e letramentos em tempos de pandemia da Covid-19. *Research Society and Development*, 9(7), 1-16. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4430>

Santos, V. B., Jr., & Monteiro, J. C. S. (2020). Educação e Covid-19: as tecnologias digitais mediando a aprendizagem em tempos de pandemia. *Revista Encantar*, 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.46375/encantar.v2.0011>

Scalabrin, A. M. M. O., & Mussato, S. (2020). Estratégias e desafios da atuação docente no contexto da pandemia da Covid-19 por meio da vivência de uma professora de matemática. *Revista da Sociedade Brasileira de Educação Matemática*, 17, 1-19. <https://doi.org/10.37001/remat25269062v17id432>

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.

Silva, E. M. (2012). *O controle jurisdicional da correção das provas e concursos públicos*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. LUME Repositório Digital da UFRGS. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/67389>

Silva, J. R. H., & Barreto, L. M. T. S. (2019). O uso da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas: um estudo no setor hoteleiro. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(2), 192-210. <https://doi.org/10.5585/podium.v8i2.10665>

Siqueira, E. S., Binotto, E., Silva, F. M. V., & Hoff, D. N. (2012). Seleção de docentes em universidades federais: uma análise dos regulamentos. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 20(77), 725-748. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362012000400006>

Sousa, A. R. (2011). *O processo administrativo do concurso docente*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia]. Repositório Institucional da UFU. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/13186>

Souza, D. A., Paixão, C. R., & Souza, E. A. B. (2011). Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. *Gestão & Regionalidade*, 27(80), 45-58. <https://doi.org/10.13037/gr.vol27n80.1128>

Universidade Federal da Grande Dourados. (2016). *Resolução n. 120, de 28 de julho de 2016*. Aprovar o regulamento e respectivos anexos do concurso público de provas e títulos para a seleção de docente do magistério superior da UFGD. Boletim de Serviços. <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/2308.pdf>

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), 7-18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5a ed.). Bookman.