

# RELATÓRIO DE GESTÃO



## Ciência Inclusiva



Expandindo as fronteiras da academia na construção de nosso futuro

**Diretoria ANPAD**  
Triênio 2021-2023

Diretora-Presidente  
**Alketa Peci**

Diretora Científica  
**Cláudia Cristina Bitencourt**

Diretor Administrativo-Financeiro  
**André Carlos Busanelli de Aquino**

Diretor de Comunicação e Publicações  
**Rafael Barreiros Porto**

Diretor de Ensino de Pós-graduação  
**André Luiz M. de Souza-Leão**

## CRÉDITOS DA PRODUÇÃO

### Relatório de Gestão 2021

Coordenação: André Carlos Busanelli de Aquino

Secretaria Geral: Rafael Gatto

Analista financeiro e transparência: Taciana Berti

Contador responsável: Jonathas Aparecido de Oliveira - CRC/PR: 046.145/O-5

Assessoria Jurídica: Aline Barandas - OAB/PR 71.036

Produção: Rafael Gatto e Taciana Berti

Layout e diagramação: Isabela de Almeida Barros e Kler Godoy

Publicado em 1º de novembro de 2022 em [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)

Nosso endereço de correspondência:

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD

Av. Pedro Taques, nº 294, sala 1402 | CEP 87030-008 Maringá/PR, Brasil

[secretaria@anpad.org.br](mailto:secretaria@anpad.org.br)

## Sumário

<b>Sobre este Relatório</b>	2
<b>Sobre a ANPAD</b>	3
Nossos valores	4
Breve histórico	5
ANPAD em números	6
<b>Mensagem da Presidência</b>	7
<b>Mensagem do Diretor Administrativo-Financeiro</b>	9
<b>Declaração de Benefício Público</b>	11
<b>Quem somos e o que fazemos</b>	13
<b>Nossa Estratégia</b>	15
Nossas partes interessadas ( <i>stakeholders</i> )	17
Modelo de Negócio ou como agregamos valor	18
<b>Programas e Iniciativas</b>	19
ANPAD Digital	20
ANPAD Inclusiva	20
Modernização do Teste ANPAD	20
<b>Nossas receitas e como a empregamos</b>	21
Receitas, custos e despesas	21
<b>Evolução do Desempenho</b>	23
Resultado dos últimos 5 anos	25
Demonstração do resultado	26
Sustentabilidade financeira	27
Resultados dos principais serviços	29
Anuidades associativas	36
Aplicações Financeiras	39
<b>Governança e Organização</b>	41
Instâncias de governança	42
<b>Nossa postura ESG</b>	43
<b>Políticas de Gestão</b>	45
<b>Equipe ANPAD em números</b>	47

## Sobre o relatório e as demonstrações financeiras auditadas

O Relatório de Gestão 2021 é uma iniciativa da Diretoria Executiva da ANPAD para oferecer sua visão sobre o desempenho reportado nas Demonstrações Financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2021. A aprovação das contas da ANPAD usualmente ocorre no início do ano, nesta ocasião a aprovação na Assembleia Geral é realizada em Novembro de 2021 após a realização de auditoria externa, da revisão do plano de contas e de aperfeiçoamentos das divulgações obrigatórias.

O relatório usa e analisa as informações apresentadas nas Demonstrações Financeiras, o parecer de Auditoria Externa sem ressalvas e apreciadas pelo Conselho Fiscal. Destacamos que o parecer da Auditoria Externa e a análise do Conselho Fiscal não cobrem este Relatório de Gestão.

Junto com a interpretação do desempenho anual, o Relatório traz como a atual Diretoria interpreta a missão da ANPAD e alinha a visão e estratégia em programas e políticas de gestão.

A atual gestão propõe que o desempenho operacional e financeiro, visando a sustentabilidade financeira da associação, seja equilibrado para que também amplie a presença da ANPAD nos mais diferentes públicos e locais do país.

A “Ciência Inclusiva: expandindo as fronteiras da academia na construção de nosso futuro” é uma chamada para o papel da ANPAD na construção de uma sociedade inclusiva, com melhor distribuição das oportunidades na docência e ciência.

## Sobre a ANPAD

A ANPAD foi fundada em 1976 como forma de integrar Programas de Pós-graduação em Administração no Brasil, para conjuntamente defender seus interesses comuns e desenvolver a pós-graduação na área, que estava nos seus primeiros anos.

Congrega atualmente 103 programas de pós-graduação em Administração, incluindo administração pública, de empresas, contabilidade e áreas afins, e mais de 2.500 associados individuais de todo o país, entre professores e alunos interessados no tema.

A ANPAD, antes de tudo, é uma comunidade de interessados em desenvolver a qualidade da pós-graduação e da pesquisa na área. Nossos valores são a Integração, Inovação, Integridade e a Inclusão. Estes valores são a síntese do que temos observado nas diversas manifestações da nossa comunidade, e que desejamos reforçar. Tais valores alinham nossa comunidade aos melhores anseios da sociedade contemporânea, e ajudam a vislumbrar um futuro melhor, mais justo socialmente.

Em 2026, a ANPAD completará seus 50 anos. Atuou neste tempo em ideais humanistas, valorizando o desenvolvimento das capacidades humanas e da sociedade pelo conhecimento científico. Na atual sociedade digital, fragmentada, polarizada, do descrédito no conhecimento especializado, das *fake-news* e do domínio de algoritmos, a ANPAD pode assumir papel relevante. Já reconhece que a dimensão digital é uma nova camada de realidade, e seus riscos de alienação e dominação digitais, trazendo para o centro de sua agenda ações para dar voz e incluir os diversos grupos na sociedade. A atual gestão defende uma agenda pós-humanista na ANPAD, para guiar nossa pós-graduação pelos tempos digitais turbulentos.



### INTEGRAÇÃO

Promover a colaboração entre os diversos públicos de interesse da ANPAD (pesquisadores, coordenadores de programas, discentes, profissionais e empresas, agências de fomento e regulação).

### INOVAÇÃO

Buscar novas formas e meios de entregar valor aos diversos públicos, além de simplificar e modernizar processos internos.

### INTEGRIDADE

Cultivar e defender os mais altos padrões éticos e de governança perante nossos associados e à sociedade.

### INCLUSÃO

Incorporar sempre melhores práticas de diversidade, igualdade, inclusão e respeito nas diversas atividades e serviços da ANPAD. Afinal, somos muitos e diferentes em nossas origens e anseios.

## BREVE HISTÓRICO

- 1976 – Criação da ANPAD
- 1977 – Primeira Assembleia extraordinária, a ideia do que viria a ser o Teste ANPAD e o primeiro EnANPAD.
- 1987 – Efetivação e realização da primeira edição do Teste ANPAD.
- 1997 – Primeira edição da revista RAC.
- 1998 – Criação do portal da ANPAD e mudanças no Teste ANPAD.
- 2001 – Ampliação das áreas temáticas no EnANPAD, primeiro Consórcio Doutoral no EnANPAD e novas mudanças nas provas do Teste ANPAD.
- 2003 – A sigla ANPAD ganha nova denominação
- 2004 – Primeira edição da revista BAR.
- 2005 – Implantação das Divisões Acadêmicas.
- 2006 – Primeira realização do Teste ANPAD no formato online.
- 2012 – Criação da base referenciada e fator de impacto *SPELL: Scientific Periodicals Electronic Library*.
- 2015 – Mandato da Diretoria Executiva passa a ser de 3 anos.
- 2021 – Oficialização do Teste ANPAD exclusivamente na modalidade online.

# ANPAD 2021 EM NÚMEROS



**2.966**

Pessoas em eventos online



**5.590**

Pessoas participando das 4 edições online do Teste ANPAD



**2.566**

Associados individuais



**PPGs**

**103**

Programas de pós-graduação associados, agregando seus 1.572 docentes



**242**

Pessoas beneficiadas no programa ANPAD Inclusiva, recebendo isenções em taxas de inscrições para participação nos Eventos e no Teste ANPAD.



**134**

Periódicos da base referenciada e fator de impacto SPELL, e 58.859 artigos de consulta gratuita online



**88**

Artigos publicados nos periódicos BAR e RAC, reconhecidos com o Qualis A2, indexados no Scopus e Scielo



Profª. Alketa Peci

## Mensagem da Presidência

A existência da ANPAD está intrinsecamente relacionada com a trajetória da pós-graduação em administração e áreas afins no país. Desde sua criação, em 1976, a partir da colaboração de poucos programas existentes, até hoje, agregando mais de 100 programas associados e mais de 2.500 associados individuais, a ANPAD sempre procurou induzir altos padrões de qualidade de ensino e pesquisa no nosso campo. Ao longo de mais de 4 décadas, a ANPAD inovou no lançamento de novos produtos, ao exemplo do teste de proficiência da ANPAD ou da base referenciada e fator de impacto SPELL, agregou milhares de pesquisadores em torno dos mais importantes eventos acadêmicos da área e consolidou duas importantes revistas acadêmicas do campo de administração, entre outras realizações importantes.

O contexto atual marca uma importante mudança na tendência visível de crescimento quantitativo do campo de pós-graduação que marcou os anos 2000. Recursos públicos ou privados cada vez mais escassos se traduzem em menor demanda para cursos de pós-graduação e impactam as mudanças estruturais no mercado de trabalho para novos pós-graduandos. Estas pressões, acompanhadas pelas mudanças substanciais na governança regulatória do nosso campo, pressionam não apenas para maior rigor, mas também para maior relevância e impacto social da pesquisa e do ensino na pós-graduação. Antecipar e responder a estas pressões, sempre em busca da qualidade do nosso campo, tem sido o motor da nossa gestão à frente da ANPAD.

Cada produto ou processo novo é revisitado à luz deste novo cenário.

A modernização do Teste ANPAD, um importante teste de proficiência que serve de porta de entrada em programas de pós-graduação e um dos principais produtos da associação, busca responder a estes novos desafios. Um dos projetos prioritários da nossa gestão busca modernizar o Teste ANPAD em todas as suas etapas: criação de itens, aplicação, processamento e geração de resultados, adotando a Teoria de Resposta ao Item (TRI) e *Computerized Adaptive Testing* (CAT). Deixaremos não apenas um teste mais robusto metodologicamente e operacionalmente, mas também um produto com maior potencial de mercado futuro, uma vez que enxergamos possibilidade de uso do teste de proficiência em outras áreas de ciências sociais aplicadas.

Os eventos anuais da associação inovaram em várias dimensões e reuniram números recordes de participantes nacionais e internacionais. Os pré-eventos já se consolidaram como um espaço importante de discussões metodológicas de ponta, abertos para nossos pós-graduandos e professores associados. O tema do evento do EnANPAD tem sido não apenas uma oportunidade de integrar convidados internacionais e nacionais em torno de uma agenda de pesquisa, mas também um espaço de inovação e experimentação de novas ideias e projetos. O EnANPAD 2021, realizado em torno do tema da “Desigualdade & Diversidade: Pensando Organizações e Sociedades Inclusivas”, alinhou-se

“*Ciência Inclusiva: expandindo as fronteiras da academia na construção de nosso futuro*”

com o nosso projeto ANPAD Inclusiva, induzindo uma série de ações para uma associação que abraça e incentiva a diversidade, nas suas diversas dimensões.

As revistas acadêmicas da associação, BAR e RAC, continuam a investir no processo de internacionalização, adaptando rotinas e processos internos, e a base referenciada SPELL foi novamente considerada nos critérios de avaliação do Qualis, se consolidando como importante produto acadêmico da associação. A produção e disponibilização de conteúdo de qualidade produzido nos eventos acadêmicos da associação, nos fóruns de discussão organizados pelos membros da nossa comunidade e pelos editores das revistas da ANPAD tem sido responsável pela revitalização do canal oficial da associação no YouTube, que passou de 53 para mais de 1100 inscritos em menos de um ano.

O programa ANPAD Inclusiva, gerido em colaboração com membros da nossa comunidade, avança como um programa amplo de inclusão de grupos sociais historicamente marginalizados na pós-graduação brasileira e se desmembra em ações transversais a todas diretorias e ações da associação. Destaco duas destas ações. O programa de formação para o Teste ANPAD visa a seleção, realizada pela EDUCAFRO, e o preparo dos estudantes pretos, pardos, indígenas e quilombolas para melhorarem seu desempenho ao Teste ANPAD. A ANPAD subsidia as bolsas de estudo do curso preparatório realizado pelo Instituto HOJU e as taxas de inscrição

ao Teste para aqueles que concluírem o curso. Por outro lado, adotamos a divulgação inclusiva e critérios em todos os processos de seleção da ANPAD que contemplem oportunidades para grupos desfavorecidos, começando pelos estágios ofertados pela associação.

A internacionalização da associação continua a se consolidar via parcerias, como com *International Federation of Scholarly Associations of Management* (IFSAM), *Academy of Management* (AOM) e *European Academy of Management* (EURAM), entre outras associações. Organizamos painéis conjuntos em nossos eventos acadêmicos, com destaque para a participação da Presidente da AOM como *keynote speaker* no EnANPAD 2021 e membros da nossa diretoria e da nossa comunidade participam ativamente no âmbito da IFSAM.

Por fim, a busca de uma gestão transparente e inclusiva da nossa associação se reflete numa série de novas ações, entre as quais se insere a Auditoria das Demonstrações Financeiras e a elaboração do primeiro relatório de gestão aqui apresentado. Este relatório de gestão da ANPAD será o primeiro entre outros que virão, buscando profissionalizar a nossa comunicação com a comunidade e dar maior transparência. Os desafios para o futuro da nossa pós-graduação são enormes e a ANPAD tem um papel importante a desempenhar para que a nossa comunidade navegue este futuro sempre orientada pela busca de qualidade, maior relevância e impacto social.

## Mensagem do Diretor Administrativo-Financeiro

“Transformação digital, governança com inovação e sustentabilidade financeira”



Prof. André C. B. de Aquino

Convidamos o leitor a analisar o desempenho da ANPAD em uma perspectiva histórica, comparando como a estrutura de operação do Teste ANPAD e eventos mudam nos últimos anos, refletir sobre a redução de taxas de inscrições, os impactos da receita e no crescimento da presença da ANPAD em diversos grupos e regiões no país. Considerar que a ANPAD oferece serviços, como as revistas BAR e RAC, e a base referenciada e fator de impacto SPELL que são financiados sem contrapartida em receita. Convidamos os associados e interessados a analisarem a sustentabilidade financeira da associação e vislumbrarem a constituição de fundos de reserva.

O ano de 2021 foi marcado por uma forte ruptura em relação a como atuávamos. A pandemia que se estendeu por um período bem maior do que esperávamos no início de 2020, levou os eventos de todo o ano de 2021 para a modalidade online, e a operação da Equipe ANPAD a permanecer em *home office*.

Ao mesmo tempo, aprendemos que na modalidade remota os eventos favorecem políticas de inclusão, permitindo que pessoas que não possuem recursos para se deslocar e se hospedar em outras cidades participem dos eventos. Verificamos também, por experiência, que a Equipe ANPAD não estaria mais limitada à uma sede ou cidade, e poderíamos contar com jovens talentos de diversas localidades do país.

Ao longo do ano de 2021, o primeiro ano de gestão, dedicamos significativo tempo e esforço para estabilizar a confiabilidade dos sistemas de informação da ANPAD.

Por exemplo, o sistema de inscrição, e de avaliação de submissões para eventos.

Projetos do Novo Sistema de Eventos que haviam sido iniciados na gestão anterior não puderam ser finalizados a tempo dos Eventos Divisionais, até as etapas de validação de software. Implantamos uma transição para que os eventos de 2021, Divisionais e EnANPAD, pudessem ser realizados usando as versões anteriores dos sistemas com um menor prejuízo possível à jornada do participante.

Esses desafios trouxeram uma revisão da estratégia de Tecnologia de Informação e Plataformas Digitais da ANPAD, que mudou de foco no desenvolvimento, para um foco em contratação e integração de soluções comerciais. Chegamos a analisar cuidadosamente os riscos de continuarmos investindo em um sistema próprio de inscrição de eventos, e gestão da avaliação de submissões. Optou-se por finalizar os Projetos do Novo Sistema de Eventos, a ser concluído em 2022. O site institucional, e suas diversas páginas de eventos e do Teste ANPAD também estavam passando por melhorias, e, da mesma forma, passaram por uma revisão conceitual da estratégia. De um único portal, desenvolvido internamente, para múltiplos portais implementados em soluções comerciais de sites administrados. O foco muda de "desenvolvedor", para "implementador e integrador", dando mais importância ao conteúdo do site. Passamos a operar com diversos portais (Institucional e iAnpad, Eventos, Teste ANPAD, SPELL etc.), alinhados e complementares, cada qual orientado para o tipo de serviço e negócio a que se destina e evoluindo a seu tempo e necessidade.

No início de 2021 também revisamos as condições de todos os contratos em curso, incluindo as condições contratadas para a manutenção da base referenciada SPELL e do cálculo do fator de impacto SPELL.

A comunicação da ANPAD vem também passando por mudanças. Após a implementação da *Newsletter*, começamos aquecer as mídias sociais e o canal no YouTube. Passamos, em 2021, a analisar políticas de Linguagem Simples e desburocratização da linguagem. A ANPAD desenvolveu no passado uma linguagem e lógica de ação demasiadamente procedimentais. Iniciamos a mudança da linguagem, direcionada ao usuário final: ao usuário do Teste ANPAD, ao participante dos eventos e à sociedade como um todo.

Em outra frente, analisamos a Equipe ANPAD e como ela estava organizada para cumprir suas funções. Em 2021, fizemos a avaliação de competências e habilidades da equipe com a ajuda de empresa especializada. A ANPAD possuía então dois tipos de coordenação de tarefas: por rotinas ou por força-tarefa. Nas datas de força-tarefa, toda a equipe era mobilizada para rodar esses serviços, como na véspera e durante eventos, e nos finais de semana do Teste ANPAD. O que faltava na ANPAD era uma camada de coordenação por projetos, para dar conta das iniciativas de mudança, modernização e inovação. Fizemos a contratação de um especialista sênior em Gestão de Projetos, que passou a integrar a Equipe e preparar a implantação de um novo modelo de gestão.

O novo modelo de gestão, em implantação em 2022, é matricial e procura conter a formalidade de uma associação representativa junto com uma ação comercial de prestação de serviços. A Equipe ANPAD, que então já atuava em *home office* durante a pandemia, foi preparada em 2021 para fazer a migração definitiva para a modalidade remota, com revisão dos contratos de trabalho, benefícios e revisão da adequação dos equipamentos mínimos necessários. O processo completo de transição se dará em 2022.

Em termos de Governança e Transparência, alguns projetos estão em curso, como a análise da adoção de software tipo ERP pela ANPAD, para substituir o uso de planilhas para comunicação entre departamento financeiro e contabilidade, além da verificação dos controles internos da associação e uma política de gestão de riscos. Um primeiro passo adotado para o Exercício findo em 31/12/2021 foi a contratação de Auditoria Externa para validar os saldos de 2020, e as transações financeiras do período. Na ocasião da Auditoria foram revistos o Plano de Contas, ampliadas as Notas Explicativas, e revistas a forma de evidenciamento do desempenho financeiro para que seja mais simples entender como a associação opera.

Outra ação merece destaque: toda a Diretoria e a Equipe ANPAD têm se mobilizado para favorecer a inclusão social em eventos, no Teste ANPAD e no Programa de Estágio. Em eventos e Teste ANPAD aplicamos políticas de preço com descontos, gratuidades e isenções para pretos, pardos, indígenas, quilombolas e pessoas declaradamente com vulnerabilidade social. As políticas de preço para eventos e Teste ANPAD também visam dar previsibilidade para toda a comunidade sobre preços de eventos. O preço não é calculado a partir do custo do evento garantindo margens à associação, mas sim para aumentar o acesso, ampliar a visibilidade e interação nos eventos, evidentemente deve ser evitado prejuízo no evento, por meio de outras estratégias que não o repasse ao preço, pois contraria o esforço de inclusão. No retorno dos eventos presenciais, a questão da inclusão terá de ser repensada, dado que o traslado em si inviabiliza participação de pessoas que não possuem recursos para tanto.

Assim, toda estratégia de serviços e financeira e o desempenho operacional e financeiro da associação devem ser lidos com a perspectiva trazida pela missão, inclusão e amplitude de participação. Não é possível transformar a pós-graduação no Brasil desconsiderando os menos favorecidos. É necessário o envolvimento de muitos, de todas as partes e origens.

# Declaração de Benefício Público

## Missão e Valores

A missão da ANPAD é “**induzir altos padrões de qualidade de ensino e pesquisa e representar a pós-graduação em Administração e áreas afins no Brasil.**”

Para cumprir a missão e entregar benefícios à sociedade, analisamos como as ações instituídas com o tempo ajudam a cumprir a missão na atual sociedade. O que era entregue pelas ações e serviços décadas atrás, e da forma que era entregue, talvez não sirva hoje para a mesma missão. Ou a própria missão deva ser lida atualmente sob novo prisma.

## Que benefícios esperamos entregar à sociedade?

A atual gestão entende que a missão implica em entregar os seguintes benefícios à sociedade e aos associados:

- Indução para que programas de pós-graduação estejam em constante evolução de seus padrões de qualidade.
- Questionar, instigar a ampliação do conceito de “qualidade” em ensino e pesquisa. Por exemplo, suscitar o debate de novas formas de identificar qualidade de programas de pós-graduação, ajudando a atual conversão cultural em curso, de quantidade de produção qualificada de docentes para impacto dos programas na sociedade. Ou ainda, ampliando a noção de colocação de egressos nas mais diversas funções da sociedade, ou fortalecendo a integridade e melhores práticas de pesquisa, como *Open Science* e *Open Data*.

Induzir para que posições de pesquisa e ensino em Universidades e Institutos sejam mais inclusivas, e que os Programas associados sejam mais permeáveis às políticas de diversidade e inclusão.

## Como essa missão é convertida em benefícios?

A ANPAD, na forma como a atual gestão entende, atua na direção da sua missão com as seguintes ações:

**1)** A organização de eventos científicos por divisões acadêmicas induz a formação de redes temáticas na área. A rotação das lideranças das áreas deve fomentar novos líderes, novas ideias, diversidade e renovação de perspectivas.

**2)** Debates de métodos, padrões de qualidade, em todo ciclo de pesquisa, assim como do trabalho editorial de periódicos e métricas de impacto, de forma reflexiva e atenta, mais do que simplesmente importar padrões internacionais. Esse é um dos principais focos das Oficinas que antecedem o EnANPAD.

**3)** Fomentar e oferecer critérios de seleção nos programas de pós-graduação, ajudando os cursos de mestrado e doutorado a tratar a diversidade dos candidatos no ingresso. Até agora, o maior foco tem sido na capacidade cognitiva demonstrada no Teste ANPAD. Muito temos a evoluir neste aspecto, reconhecendo outras habilidades dos candidatos, e como o Teste opera como barreira indesejada para certos grupos.

**4)** Defesa dos interesses dos associados. Na chamada *Advocacy*, a ANPAD acompanha a abertura de posições de representação nas agências reguladoras e de fomento no Brasil, e atua para indicar membros que nos representem, analisa e eventualmente assina manifestações públicas de apoio ou repúdio a temáticas de interesse da comunidade, além de se manter conectada na rede de associações de pesquisa.

**5)** Incentivo à inclusão e ampliação da diversidade e equidade no campo de pós-graduação em Administração no país, como uma dimensão de qualidade de um campo que pretenda ser socialmente responsável.



## Quem somos e o que fazemos?

A comunidade ANPAD é formada por milhares de pesquisadores e alunos de pós-graduação em administração e áreas afins. Somos 103 PPGs associados, que refletem a diversidade da área de pós-graduação no Brasil.

Além dos associados como membros efetivos – os Programas de Pós-Graduação – mais de 2.500 associados individuais estão filiados. A filiação em geral coincide com a inscrição para o evento anual EnANPAD, e é válida para 12 meses.

Os associados individuais são doutores ocupando cargos de docentes ou pesquisadores em Universidades ou Institutos de Pesquisa, e estudantes de pós-graduação de mestrado ou doutorado.

As associações individuais refletem a concentração dos programas de pós-graduação nas regiões sul e sudeste (75% dos associados são destas regiões).

A comunidade é agrupada por áreas de interesse científico, as chamadas Divisões Acadêmicas. Essas divisões acompanham o dinamismo das discussões científicas, visando estimular as redes com interesses acadêmicos comuns, interagindo em um privilegiado fórum de debates de ideias e boas práticas de pesquisa. Atualmente, temos onze Divisões Acadêmicas: Administração da Informação, Administração Pública, Contabilidade, Estudos Organizacionais, Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Estratégia em Organizações, Finanças, Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo, Gestão de Operações e Logística, Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, e Marketing.

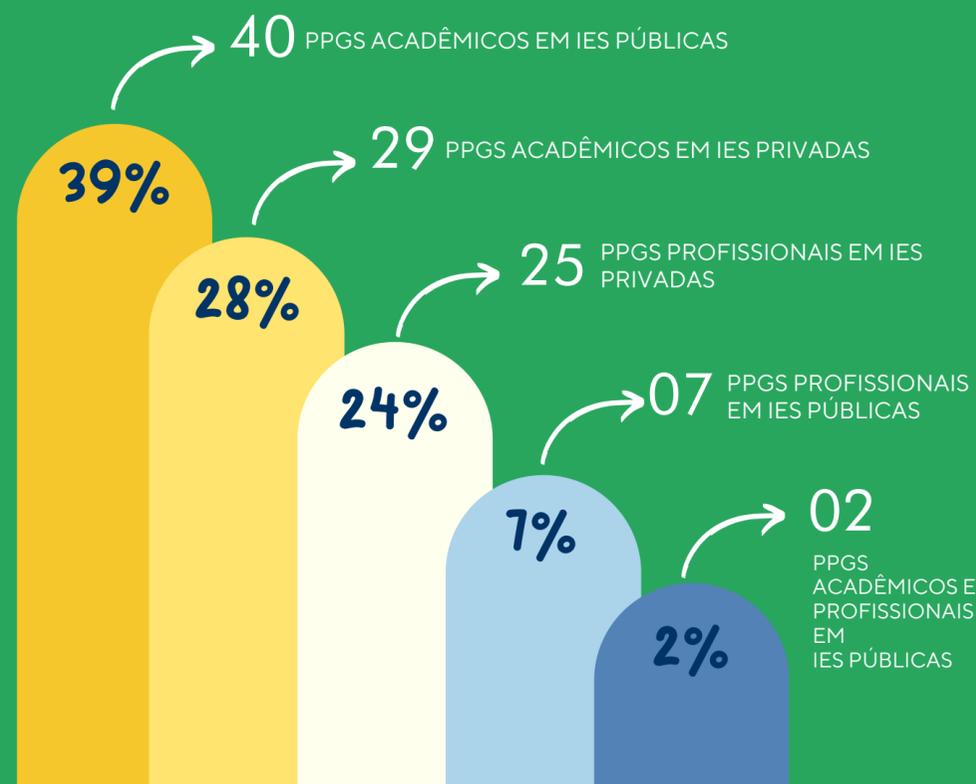
É por meio do trabalho das divisões acadêmicas que promovemos o avanço do campo de pesquisa em administração no país. É por meio das divisões, de seus coordenadores, líderes de tema e dezenas ou centenas de membros inscritos em cada divisão que os eventos da ANPAD acontecem. Elas são o tecido que constitui a comunidade ANPAD.

A cada ano, a ANPAD e suas divisões acadêmicas organizam três eventos divisionais (os 9 eventos divisionais são trienais, a cada ano ocorrem 3 deles em um rodízio), além do encontro anual EnANPAD, que reúne as 11 divisões acadêmicas da nossa comunidade. A ANPAD também publica dois importantes periódicos acadêmicos no Brasil: a BAR – *Brazilian Administration Review* e a Revista de Administração Contemporânea (RAC), e a base de referência de conteúdo científico e de índice de fator de impacto (SPELL). Por fim, a ANPAD oferece 4 edições ao ano do teste de proficiência (Teste ANPAD) aplicado totalmente online, que é usado no processo seletivo de programas de pós-graduação.

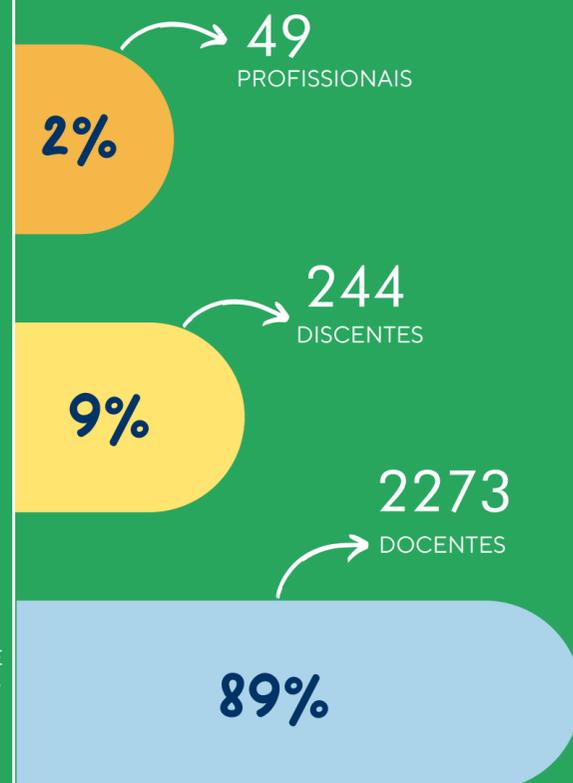
Para cumprir seu objetivo de defesa e representação dos interesses da associação, em 2021 a ANPAD reestabeleceu o vínculo com importantes associações científicas, como a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) e a *International Federation of Scholarly Associations of Management* (IFSAM). A ANPAD foi uma das associações signatárias no registro da IFSAM como Associação sem fins lucrativos na Bélgica, nova sede da IFSAM.

Consideramos importante para a ANPAD estarmos conectados na rede de associações de pesquisa de maior reputação no Brasil e no exterior. Seja para contribuir com o desenvolvimento da pesquisa e do ensino de gestão como uma ciência unificada em todas as nações, como para ampliar os benefícios e oportunidades a seus associados.

### PPGs ASSOCIADOS



### ASSOCIADOS INDIVIDUAIS



# Nossa Estratégia

## Nossa missão

Induzir altos padrões de qualidade de ensino e pesquisa e representar a pós-graduação em Administração e áreas afins no Brasil.

## Nossos Valores

Integração, Inovação, Integridade, Inclusão.

## Nossas áreas de atuação

- Eventos científicos;
- Proficiência;
- Divulgação científica;
- Defesa de nossos interesses (*Advocacy*).

## Forças

- Reputação como uma das associações que lideram a área de Ciências Sociais Aplicadas;
- Eventos e Teste ANPAD como serviços consolidados;
- Comunidade coesa.

## Fraquezas

- Tradição e éthos cartorial, procedimental;
- Obsolescência de sistemas de Informação;
- Dificuldade em revelar o valor agregado aos associados (que assumem postura de clientes, e não de apoiadores/patrocinadores).

## Oportunidades

- Modo online derrubou barreiras físicas, o exterior se aproximou;
- Transformação digital mudando o setor de educação e pesquisa;
- Mídias digitais facilitam comunicação e engajamento;
- Valorização da ciência trazida no pós-pandemia.

## Ameaças

- Escassez de recursos para pesquisa;
- Cultura de cancelamento, *fake-news*, polarização, alienação e dominação digitais, cultura de ódio, e ataques à democracia e à ciência;
- Lentidão da Associação à responder às novas demandas da sociedade.



**Promover excelência em pesquisa e ensino**

- Reconhecer pesquisadores pela trajetória e contribuição à área;
- Encorajar a colaboração em redes nacionais e internacionais;
- Oferecer palestras e conteúdo que disseminem boas práticas em pesquisa;
- Aproximar a comunidade internacional à comunidade ANPAD;
- Refletir sobre conceitos de qualidade e excelência nos programas de pós-graduação;
- Induzir mudanças de longo prazo no campo pelo reposicionamento estratégico dos programas;
- Aumentar a eficiência e confiabilidade dos serviços ANPAD.



**Demonstrar a importância e contribuição da área para a sociedade**

- Premiar trabalhos alinhados com temáticas relevantes na sociedade;
- Estabelecer acordos com organizações da sociedade civil para engajá-los no processo de pós-graduação;
- Dar transparência aos atos da associação, estratégias, objetivos e aos seus resultados;
- Incluir o máximo de grupo de interessados no processo de gestão e organização de eventos;
- A associação serve a todos, sobretudo aos que virão em gerações futuras, assim preserva sua longevidade e contribuição de longo prazo.



**Defesa dos nossos interesses**

- Nossos interesses são os interesses de todos que defendem a ciência, sobretudo as gerações futuras;
- Sensibilização de agências reguladoras e de fomento sobre impactos de políticas públicas de educação, pesquisa, inovação e tecnologia na pós-graduação e pesquisa brasileiras, incluindo os efeitos de cortes de orçamento público;
- Representação da comunidade ANPAD nos diversos assentos de colegiados que regulam a pós-graduação e pesquisa no Brasil;
- Ampliar a base de associados e a coesão em prol dos interesses comuns do campo.



**Transparência e Governança**

- Organizar a gestão ANPAD em função de transparência, controles internos, gestão de risco e boas práticas de governança;
- Ir além das Demonstrações Financeiras Obrigatórias;
- Implantar camadas de governança, paulatinamente, para ser assimilada pela Equipe, Diretores, Conselhos e Assembleia;
- Melhorar a governança, sem criar um sistema pesado para ser operado. Deve ser sustentável;
- Ser exemplo de Governança, adequada ao porte da Associação, com a essência das melhores práticas internacionais.

## AÇÕES REALIZADAS E PROGRAMAS ESTRATÉGICOS INICIADOS

- Criação das Oficinas pré-evento no EnANPAD para gerar debates de métodos, padrões de qualidade em todo o ciclo de pesquisa, trabalho editorial de periódicos e métricas de impacto de forma reflexiva e atenta, mais do que simplesmente importar padrões internacionais;
- Ampliação da participação de convidados estrangeiros para palestras e mesas de debates no EnANPAD, favorecido pela modalidade online;
- Lançamento do Tema Geral para o EnANPAD, usando o evento para chamar a atenção da rede de pesquisadores para uma agenda da área;
- (PE) Programa de Modernização do Teste ANPAD, visando aplicar no futuro o Teste online sob demanda (com a adoção da Teoria de Resposta ao Item);
- (PE) ANPAD Digital: presença digital e redução dos custos de obsolescência de soluções de sistemas;
- (PE) Inteligência de Campo: consolidar bases de dados e fomentar informações que auxiliem os programas em seus processos de gestão.

- A comunicação deve ser simplificada. Reduzir burocracia de editais de eventos, simplificar a linguagem. Primeiras iniciativas de simplificação de editais;
- Lançamento da *Newsletter* como forma de comunicação periódica. Inicialmente dirigida a associados, docentes e discentes dos programas associados, a *newsletter* fica disponível para consulta no portal institucional. Assim, permite a qualquer pessoa conhecer o que acontece na ANPAD;
- (PE) Projeto ANPAD Inclusiva: incentiva a inclusão e ampliação da diversidade e equidade. Foram lançadas as políticas de gratuidade, isenção e desconto para o EnANPAD 2021 e Teste ANPAD.

- Reintegração ao IFSAM e aproximação do AOM;
- Nomeação de membros da comunidade para coordenação de área na Capes e CNPq;
- Posicionamento em prol da ciência em declarações e abaixo assinados, quando de interesse da Associação;
- Foram mantidas as anuidades para assimilar as pressões de falta de recursos decorrente da crise pandêmica.

- Iniciado o projeto de revisão do modelo de gestão da ANPAD, modalidade de trabalho remoto, e capacitação da Equipe;
- Projetos de Tecnologia de Informação para desenvolvimento dos sistemas de eventos foram revistos e organizados dentro do Programa ANPAD Digital;
- Elaboradas políticas de preços para eventos e Teste ANPAD, visando previsibilidade e transparência;
- Realizada Auditoria Externa das Contas, validando os saldos de 2020 e as transações de 2021;
- Revisão do Plano de Contas e Elaboração das Demonstrações Financeiras, com uso amplo de Notas Explicativas. Demonstrações financeiras publicadas acompanhadas de Relatório de Gestão.

## METAS PARA 2022

- Ampliar oficinas pré-evento no EnANPAD;
- Ampliar participação de convidados estrangeiros no EnANPAD;
- Consultar coordenadores de divisão sobre melhorias de sistemas de eventos, visando a simplificação;
- Lançar primeira base de itens calibrada do Teste ANPAD;
- Organizar os projetos para estabilizar as soluções próprias para sistemas de eventos, e mapear fornecedores de soluções para demais sistemas;
- Organizar as bases do projeto de Inteligência de Campo;
- Organizar a disseminação de políticas afirmativas em editais de seleção de mestrado e doutorado.

- Expandir a linguagem simples para portais ANPAD e demais interações com o público interessado e sociedade;
- Ampliar o alcance da gratuidade, isenção e descontos, fazendo que mais jovens possam se inserir na comunidade;
- Lançar parcerias com Organizações da sociedade civil para divulgar a ANPAD e apoiar os programas de inclusão;
- Divulgar o SPELL como base de acesso aberto a revistas brasileiras da área, popularizando a ciência e pesquisa no tema;
- Expansão do SPELL para outras áreas de Ciências Sociais Aplicadas que se beneficiem do fator de impacto SPELL e ampliem o valor adicional do SPELL.

- Aprofundar a relação com a IFSAM, conectando o evento anual da IFSAM ao EnANPAD;
- Ampliar o número de programas associados e associações individuais;
- Ampliar o número de programas associados, em Administração Pública e de Empresas, Contabilidade, e área afins;
- Elencar as principais demandas de representação dos programas e elaborar uma agenda de *Advocacy*;
- Ampliar o número de associados individuais, incluindo canal com representantes discentes dos PPGs.

- Discussão de Fundos de Reserva e Fundos para programas estratégicos, divulgados em Notas Explicativas;
- Elaboração de rotinas e manuais de orçamento e gestão de riscos;
- Evidenciar, em todos os relatórios, informações segmentadas por gênero, raça e faixa etária, para que possa ser acompanhada a composição de nossa comunidade.

\*PE: Programas Estratégicos iniciados

## Nossas partes interessadas (*stakeholders*)

Para compreender a ação de uma associação como a ANPAD, precisamos ir além dos aspectos formais e legais.

A ANPAD, hoje, é uma comunidade de pesquisadores, fundada e apoiada pelos Programas de Pós-Graduação associados, mas se torna uma rede viva de pessoas que promovem e atuam na pós-graduação em Administração no Brasil. A ANPAD foi fundada e é estruturada formalmente em torno de Programas de Pós-Graduação em Administração e áreas afins – os associados institucionais. Assim, formalmente é uma associação de Programas de Pós-Graduação, e não de pesquisadores ou cientistas, como outras associações irmãs estrangeiras.

Estes Programas de Pós-Graduação (PPGs) são mantidos financeiramente por Universidades públicas ou privadas, gerenciados por um coordenador ou comissão de coordenação eleitos ou indicados. Os PPGs são as unidades avaliadas pela Agência reguladora da Pós-graduação, Capes, quadrienalmente. Assim, historicamente a ANPAD se dedicou prioritariamente a atender aos programas de pós-graduação, com eventos, a concepção e operação do teste de proficiência e a base referenciada SPELL de periódicos da área.

Mas outros interessados estão presentes, como os pesquisadores e alunos de programas de pós-graduação que não são associados à ANPAD, mas que formam o campo de pós-graduação,



além das futuras gerações de pesquisadores, que hoje cursam cursos de Administração e afins ou jovens que nem passaram pelo vestibular e podem optar por carreiras na área.

Podemos também citar como interessados as outras associações representativas de pesquisa e ensino, empresas, o governo, e a sociedade como um todo. Atuar em prol da excelência em pesquisa e ensino de pós-graduação é de interesse de grande parte da sociedade. No modelo de negócio a seguir, reconhecemos que a ANPAD ainda tem um foco mais voltado para os programas associados do que para outros interessados.

## Modelo de Negócio ou como agregamos valor

Os insumos que a ANPAD conta são recursos financeiros, sobretudo receitas de serviços (eventos e Teste ANPAD), além de contribuições anuais associativas. A ANPAD conta com inúmeras horas de trabalho voluntário de diretores, coordenadores de divisão, líderes de tema, membros da Assembleia, Editores, Conselho Fiscal, Comitê Executivo, Comitê de Ética e Comitê do Teste ANPAD, aplicadas na gestão da associação e coordenação de eventos e do Teste ANPAD, e na publicação das revistas BAR e RAC. Além disto, a Comunidade como um todo (professores e alunos) é o motor que mantém a ANPAD viva e pulsante nos Eventos Divisionais e no EnANPAD. A Equipe administrativa da ANPAD, apesar de enxuta, cuida de todos os serviços, além da secretaria da associação junto à Assembleia e questões legais.

As entregas para a Comunidade são: 4 eventos ao ano (3 Divisionais e 1 EnANPAD), 4 edições de Teste ANPAD ao ano, modalidade online. Todos eles possuem políticas de inclusão, gratuidade e isenções para pessoas em situação de vulnerabilidade. Para os associados institucionais, a entrega é menos observada de forma direta. Nosso entendimento é que os Programas como associados institucionais podem se posicionar como promotores, apoiadores da pós-graduação.

Mesmo Programas que não são fundadores da associação e se juntaram recentemente podem vislumbrar que participar da ANPAD é contribuir com o fortalecimento da pós-graduação.

O benefício é indireto e difuso entre todos os programas do campo. Por isso, não se trata de buscar contraprestação em serviços, mas sim em desenvolvimento de ação coletiva em prol da ciência e da área de conhecimento. A ANPAD e seus líderes foram e são a base para a defesa dos interesses da área. Estão prontos a se mobilizar a qualquer momento em que algo ameace ser feito para desarticular os programas da área, mas novas lideranças devem ser constantemente desenvolvidas na rede.

Para a sociedade, além de apoiar a coesão dos programas de pós-graduação na área, induz a reflexão sobre excelência. A ANPAD inclui jovens talentos nas carreiras de docência e pesquisa, e agrega uma ampla biblioteca de acesso gratuito, pelo SPELL em colaboração com os mantenedores de periódicos nacionais. Ainda, a ANPAD promove ideias e conceitos importantes na construção de uma sociedade, como justiça social, equidade, representatividade, participação e transparência.

## Programas e Iniciativas



### ANPAD Digital

- A presença da ANPAD é digital. Em diversas mídias e meios, todos os públicos entram em contato e obtêm serviços da ANPAD via digital;
- A ANPAD usa sistemas para a gestão de eventos, realização do Teste ANPAD, gestão editorial das revistas e base referenciada SPELL. Alguns são soluções comerciais, outros são próprios (para ter maior customização, arcamos com o custo da obsolescência da solução);
- O programa trata de reorganizar e aperfeiçoar os sistemas próprios: (i) gestão de perfis de usuário (área de associados, entrada para serviços e eventos ANPAD, conhecido como iANPAD); (ii) gestão de eventos científicos (etapas de submissão e avaliação de artigos); e (iii) homepages e *websites* institucionais e de seus serviços. Além de revisar soluções contratadas: (iv) aplicação e monitoramento do Teste ANPAD;
- Em 2021, a ANPAD destinou recursos para finalizar projetos de aperfeiçoamento iniciados na gestão anterior, como no iANPAD, sistema de gestão de eventos científicos, e *websites*.

### ANPAD Inclusiva

- Programa amplo de inclusão de grupos sociais historicamente marginalizados em nossa sociedade na pós-graduação brasileira para terem acesso à pós-graduação e às carreiras científicas;
- O “Grupo de Trabalho da ANPAD Inclusiva” lançou o debate, delineando os grupos a serem atendidos e como operacionalizar a seleção dos indivíduos que seriam beneficiados;
- O programa é transversal, se desdobra em projetos, estratégias e ações por toda parte da ANPAD:
  - Isenções na taxa de inscrição de eventos e do Teste ANPAD para participantes pretos, pardos, indígenas, quilombolas ou que apresentem insuficiência de recursos socioeconômicos;
  - Programa preparatório para o Teste ANPAD para jovens de grupos étnico-raciais;
  - Premiação em eventos dedicada à temática;
  - Indução de políticas afirmativas nos processos de seleção de programas de pós-graduação;
  - Sugestões sobre como ampliar as políticas de inclusão são bem-vindas.

### Modernização do Teste ANPAD

- O Programa de Modernização do Teste ANPAD mudará a lógica do teste por edições para o teste individualizado. Na versão individualizada, a pessoa que faz o teste tem sua nota gerada não pela comparação com todos que prestaram a prova em uma edição (calibragem por edição), mas por responder questões cujo nível de dificuldade já foi calibrado em comparação a outras questões;
- O Teste ANPAD passará a ser um Teste Adaptativo Computadorizado (*Computer Adaptive Test*) com a adoção da Teoria de Resposta ao Item (*Item Response Theory*), substituindo a teoria clássica dos testes;
- Quando a pessoa começa o teste, o algoritmo do sistema (por *machine learning*) oferece questões pela proficiência que é demonstrada durante o teste, ou seja, a prova é adaptativa ao padrão de respostas da pessoa, considerando o nível de dificuldade das questões respondidas por ela. A acurácia do teste é melhor, e os testes tendem a ser mais rápidos (pois, potencialmente, menos questões são necessárias para se aferir a proficiência);
- O novo teste ANPAD, no futuro breve, permitirá que os inscritos acessem, realizem imediatamente o teste na plataforma, e obtenham sua nota;
- Para efetivar a modernização, o banco de itens deve ser revisado e calibrado, além de adotar uma plataforma de aplicação alinhada ao teste sob demanda, com monitoramento remoto (*remote proctoring*);
- Essa mudança permite uma ampliação dos nichos de aplicação do teste, por exemplo, certificações para diferentes finalidades;
- O GMAT é um exemplo de uso do padrão personalizado e adaptativo.

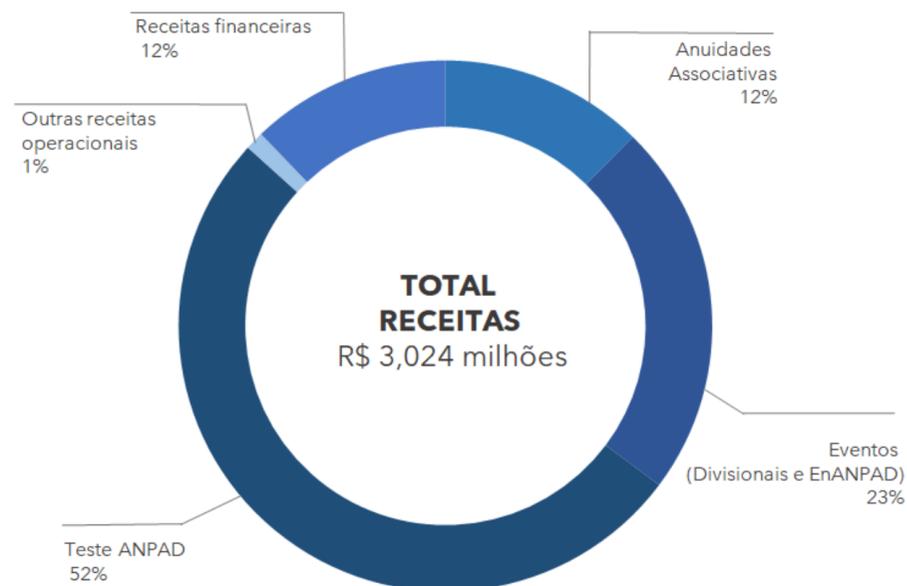
## Nossas receitas e como as empregamos

As fontes de recursos para a manutenção e o desenvolvimento das atividades da ANPAD são provenientes de anuidades associativas, taxas de inscrições em eventos científicos e inscrições do Teste ANPAD.

Em 2021, as receitas somaram R\$ 3,024 milhões. Os custos operacionais para viabilizar a entrega dos serviços ANPAD, a folha de pagamento da Equipe ANPAD e as demais despesas (gerais, administrativas e financeiras), ao todo, somaram R\$ 2,598 milhões. No ano, a ANPAD obteve superávit de R\$ 426 mil.

### Receitas

O Teste ANPAD representa mais da metade das receitas em 2021, seguido das taxas de inscrições e venda de espaço publicitário dos Eventos Divisionais e EnANPAD (23%). As anuidades associativas contribuíram com 12% da receita. Algumas atividades e iniciativas como a operação da base referenciada e fator de impacto SPELL e a editoração científica dos periódicos BAR e RAC são serviços gratuitos à sociedade.



### Custos dos serviços prestados

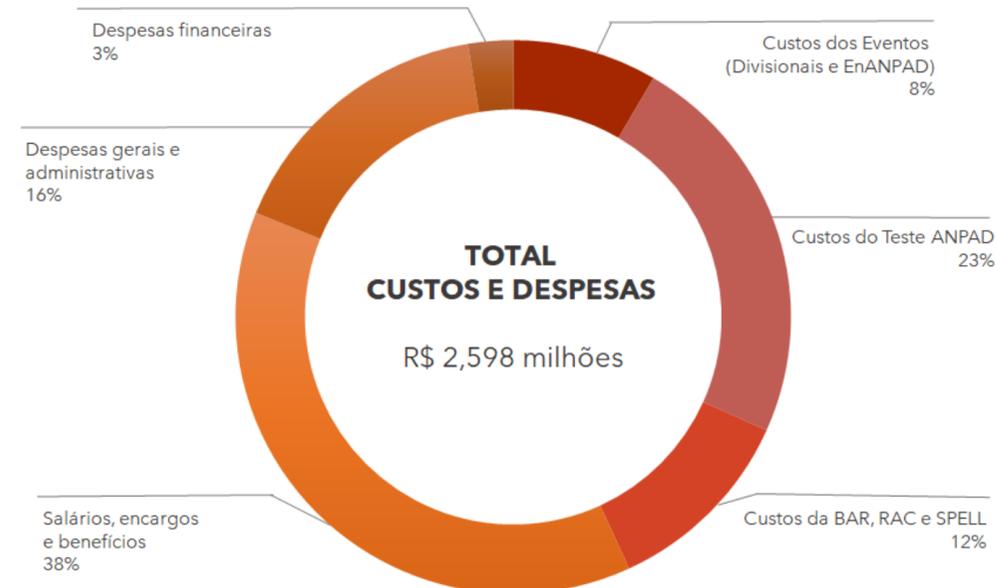
Em 2021, os custos dos serviços prestados totalizaram R\$ 2,108 milhões. O Teste ANPAD representou 23% do total de custos e despesas, Eventos Divisionais e EnANPAD foram 8%, e periódicos (BAR e RAC) e SPELL somam 12%. No Teste ANPAD, os principais custos referem-se à elaboração e revisão das questões que compõem as provas, as licenças de uso da plataforma de provas e a fiscalização. Já nos Eventos de 2021, realizados na modalidade online, os custos foram sobretudo relacionados à licença da plataforma digital. Os Divisionais foram realizados em um ambiente adaptado no Zoom, e o EnANPAD em uma plataforma mais robusta.

### Salários, encargos e benefícios

A folha de pagamento (salários, encargos e benefícios) dos funcionários representou 38% do total de custos e despesas. A equipe, em Dez/21, é composta por 07 funcionários, atuando em *home office*. A equipe recebe benefícios de plano de saúde e vale alimentação. Apesar das horas da Equipe ANPAD serem também empregadas no Teste ANPAD e nos Eventos, não foram alocadas para o cálculo do custo unitário desses serviços.

### Despesas gerais e administrativas

As despesas gerais e administrativas representam 16% do total de gastos. São 3 principais tipos de despesas gerais. Primeiro, "Licenças de software" (30% dessas despesas) como licenças MS Office e de demais produtos de software (Adobe, Sistema financeiro, portal de assinaturas digitais, Ponto web) utilizados nos computadores de toda a Equipe ANPAD, além da infraestrutura de computação em nuvem (servidor Azure da Microsoft). Segundo, "serviços de terceiros" (17%), como contabilidade e assessoria jurídica. E terceiro, aluguéis e demais despesas da sede são 15% dessas despesas gerais.



Destacamos que em 2021 contratamos empresa de recrutamento e seleção para avaliação e ampliação da equipe ANPAD (16% das despesas gerais). O projeto incluiu uma etapa de (i) avaliação de potencial para todos os funcionários atuais, visando identificar conhecimentos, habilidades e atitudes individuais com foco no aumento de performance, (ii) reflexão estratégica sobre o perfil da equipe e (iii) seleção de pessoa para ocupar o cargo de gerente de projetos.

# Evolução do desempenho



Para entender melhor o desempenho histórico da ANPAD, devemos lembrar que a forma de operação dos Eventos, Teste ANPAD e Equipes vem mudando ao longo dos anos. Por isso, é necessário entender como era a operação. O desempenho ANPAD varia diretamente com o desempenho do Teste ANPAD e Eventos, sobretudo EnANPAD.

## Ano 2017 - Modalidade presencial

Eventos eram realizados em hotéis. A taxa de inscrição do EnANPAD foi R\$ 1.200 e R\$ 1.300 para congressistas e R\$ 600 e R\$ 650 para estudantes. Neste ano, vendíamos cadernos de estudos do Teste ANPAD, gerando uma receita de R\$ 190 mil. A taxa de inscrição do Teste ANPAD foi de R\$ 310 e R\$ 350, realizaram o Teste mais de 10.500 participantes. A equipe ANPAD tinha 11 pessoas, com salários brutos e benefícios mensais em torno de R\$ 84 mil.

## Ano 2018 - Modalidade presencial

Apenas os Eventos Divisionais foram realizados em hotel, pois o EnANPAD aconteceu na Universidade Positivo, pelo qual pagamos apenas a locação do teatro para a abertura do evento (R\$ 13.000). A taxa de inscrição do EnANPAD foi R\$ 790 para congressistas e R\$ 395 para estudantes. A venda de cadernos de estudos do Teste ANPAD geraram receita de R\$ 105 mil. A taxa de inscrição do Teste ANPAD foi de R\$ 320 e R\$ 360, realizaram o Teste mais de 8.600 participantes. Neste ano, nos meses de outubro e novembro foram desligados 4 funcionários gerando rescisões trabalhistas em mais de R\$ 300 mil. A equipe ANPAD ao final do ano contava com 07 pessoas, com salários brutos e benefícios mensais em torno de R\$ 50 mil.

## Ano 2019 - Modalidade presencial

Eventos Divisionais e EnANPAD foram realizados em Universidades, que ofereceram o espaço sem custo de locação. A taxa de inscrição do EnANPAD foi de R\$ 750 para docentes associados e R\$ 400 para discentes associados. Para docentes e discentes não associados, os valores da taxa de inscrição foram de R\$ 950 e R\$ 550, respectivamente. Os cadernos de estudos do Teste ANPAD geraram R\$ 90 mil em receitas. A taxa de inscrição do Teste ANPAD foi de R\$ 360, realizaram o Teste mais de 7.000 participantes. A equipe ANPAD em Dez/2019 estava com 6 pessoas, com salários brutos e benefícios que somavam em torno de R\$ 43 mil mensais.

## Ano 2020 - Transição para modalidade on-line

Eventos Divisionais e EnANPAD foram realizados de forma online, portanto com uma estrutura de custos bem distinta. A taxa de inscrição do EnANPAD foi de R\$ 399 para docentes associados e R\$ 198 para discentes associados. Para docentes e discentes não associados, os valores da taxa de inscrição foram de R\$ 530 e R\$ 260, respectivamente. Os cadernos de estudos do Teste ANPAD deixaram de ser vendidos. Foram realizadas 3 edições do Teste ANPAD, sendo uma presencial e duas online. A taxa de inscrição da edição presencial foi de R\$ 360 e das edições online foi R\$ 295. Realizaram o Teste mais de 6.400 participantes, nas 3 edições. A equipe ANPAD contava com 7 pessoas, com salários brutos e benefícios mensais de R\$ 43 mil.

## Ano 2021 - Modalidade online

Eventos Divisionais e EnANPAD também foram realizados de forma online. A taxa de inscrição para o EnANPAD foi de R\$ 420 para docentes associados e R\$ 180 para discentes associados. Foram criadas duas novas categorias de inscrição para os Eventos Divisionais e EnANPAD, categoria ouvinte e categoria aposentado. Para docentes e discentes não associados os valores da taxa de inscrição para o EnANPAD foi de R\$ 600 e R\$ 300, respectivamente, e também tivemos políticas de gratuidade, isenção. A taxa de inscrição do Teste ANPAD foi de R\$ 295, realizaram o Teste mais de 5.500 participantes, nas 4 edições online. A Equipe contava com 7 pessoas, com salários brutos e benefícios de aproximadamente R\$ 52 mil mensais.

## A seguir - Modalidades múltiplas

Edições futuras dos eventos podem adotar modalidade online, presencial ou diversos tipos de híbridos.

Recursos captados junto às agências de fomento para eventos, mas não contabilizados como receita na ANPAD, como apoio Capes ao EnANPAD em 2017 (R\$ 120 mil), 2018 (R\$ 84 mil) e 2019 (R\$ 75,6 mil), não são considerados no desempenho, o mesmo com apoios para prêmios de artigos. Ou seja, na realidade aquele evento teve um custo maior do que o evidenciado.

## Resultados dos últimos 5 anos

O resultado operacional da ANPAD tem recuado nos últimos anos. Sobretudo em função da redução do preço dos Eventos e da redução do número de inscrições no Teste ANPAD. O cenário de recessão econômica nos últimos anos pode ter contribuído para a redução do número de inscrições do Teste ANPAD. Por sua vez, a redução dos preços pode ter evitado quedas ainda maiores no Teste e nos Eventos.

O resultado operacional teve pouca variação em relação a 2020. A margem operacional dos Eventos tem caído pela opção de redução dos valores de taxas de inscrições. Uma das expectativas é poder ampliar a comunidade de pesquisadores e torná-la mais inclusiva. Contudo, a estrutura de custos dos Eventos e o Teste deve ser mantida em patamares viáveis.

A maior parte do superávit da Associação vem de resultados financeiros. Assim, o uso de reservas, de forma não sustentável e que não seja revertido diretamente em aumento do resultado operacional, aumenta a exposição da Associação à problemas de caixa futuros.



## Demonstração do resultado (em R\$ milhares)

	2020-DF <sup>1</sup>	2020-AJS <sup>1</sup>	2021	Varição (%)
<b>Receita operacional líquida</b>	2.827	2.827	2.624	-7
<b>Custos e Despesas Totais</b>	(2.804)	(2.804)	(2.530)	-10
<b>Custos dos serviços prestados</b>	(2.048)	(2.448)	(2.108)	-14
Teste ANPAD	(692)	(692)	(605)	-13
Eventos (Divisionais e EnANPAD) <sup>1</sup>	(46)	(445)	(219)	-51
Publicações (BAR e RAC)	(30)	(30)	(33)	10
SPELL	(308)	(308)	(264)	-14
Salários, encargos e benefícios	(973)	(973)	(987)	1
<b>Despesas gerais e administrativas</b>	(756)	(356)	(422)	19
Licenças de software <sup>2</sup>	(48)	(48)	(127)	165
Serviços de terceiros <sup>1</sup>	(532)	(132)	(70)	-47
Outros	(176)	(176)	(225)	28
<b>Outros resultados operacionais</b>	52	52	25	-52
<b>Resultado operacional antes dos efeitos financeiros</b>	75	75	119	59
<b>Receitas financeiras</b>	175	175	375	114
<b>Despesas financeiras</b>	(46)	(46)	(68)	48
<b>Superávit líquido do exercício</b>	204	204	426	109

<sup>1</sup> Em 2020, gastos com melhoria do sistema de eventos foram tratados como Despesas gerais e administrativas. Optou-se por não alterar os registros da contabilidade nas Demonstrações Financeiras em 2020. Os gastos incluem aperfeiçoamento do sistema de submissões e avaliação de artigos, do sistema de cadastro de usuários (conhecido como iANPAD) e do *website* de Eventos.

Para tornar os resultados comparáveis para fins desse relatório de gestão, apresentamos duas colunas em 2020, a que reflete as Demonstrações Financeiras auditadas (DF), e a coluna com a transposição de R\$ 400 mil, referentes ao desenvolvimento do Sistema de Eventos, de Serviços de terceiros para Custos de serviços prestados (AJS). Isso aumenta a comparabilidade do custo dos eventos. Em 2021, foi contratada plataforma digital mais robusta para a realização do EnANPAD.

<sup>2</sup>As despesas com Licenças de software aumentaram em 2021, principalmente dado o aumento da capacidade contratada para a infraestrutura de computação em nuvem (servidor Azure da Microsoft).

## Sustentabilidade Financeira

Sustentabilidade financeira aqui é entendida como a capacidade de operar até que uma eventual crise seja superada, e em último caso, caso venha a encerrar suas atividades, consiga honrar com todos os seus débitos.

A ANPAD, enquanto associação, deve estar preparada minimamente para encerrar suas atividades. Pelo estatuto (Art. 41), os associados não possuem obrigações legais quando da dissolução da associação.

A ANPAD não possui bens imóveis que possam ser usados como garantia, ou reservas. Assim, é necessária a constituição de fundo ou reserva garantidora para tal eventualidade.

Propomos que a associação busque se manter em um nível de superávit operacional (receitas não-financeiras menos despesas não-financeiras) que não desacelere o crescimento dos programas de inclusão e renovação da geração de pesquisadores.

Com isso, cumpriria sua missão e função social. Isso implica a manter preços atrativos, estruturas de custo de serviços enxutas, ao mesmo tempo inovando e agregando valor.

Contudo, crises e contextos de escassez de recursos podem durar anos, e demandar da associação recursos para superar estes tempos, mesmo que consuma parte de suas reservas. Analisamos a Sustentabilidade financeira por 2 indicadores: (i) quanto tempo a ANPAD consegue suportar uma crise, e (ii) o valor para honrar débitos ao encerrar as atividades.

A Sustentabilidade financeira da ANPAD melhorou nos últimos 5 anos, não apenas pelo aumento das reservas, mas pela adoção de uma estrutura de custos mais enxuta nos serviços prestados.

### Tempo (em anos) que a ANPAD consegue suportar uma crise

#### Cenário intermediário

A ANPAD continua prestando serviços, na mesma estrutura de custos, mas a preços mínimos. A medida (Operando com margem zero) considera que as receitas pagam os custos dos serviços, mas não cobre salários e benefícios. Ou a ANPAD interrompe os serviços (não tendo qualquer receita e não incorrendo em custo do serviço), mas mantém funcionários e cobre salários, encargos e benefícios com sua reserva. Com o saldo das reservas em Dez/21, a ANPAD suportaria este cenário por 9,2 anos. Com o saldo das reservas em Dez/17, e custos de operação à época, a ANPAD operaria por 3,6 anos. A melhor situação observada, em 2019, foi uma combinação do ótimo resultado operacional (devido ao preço praticado no EnANPAD daquele ano) e a redução dos custos de operação.

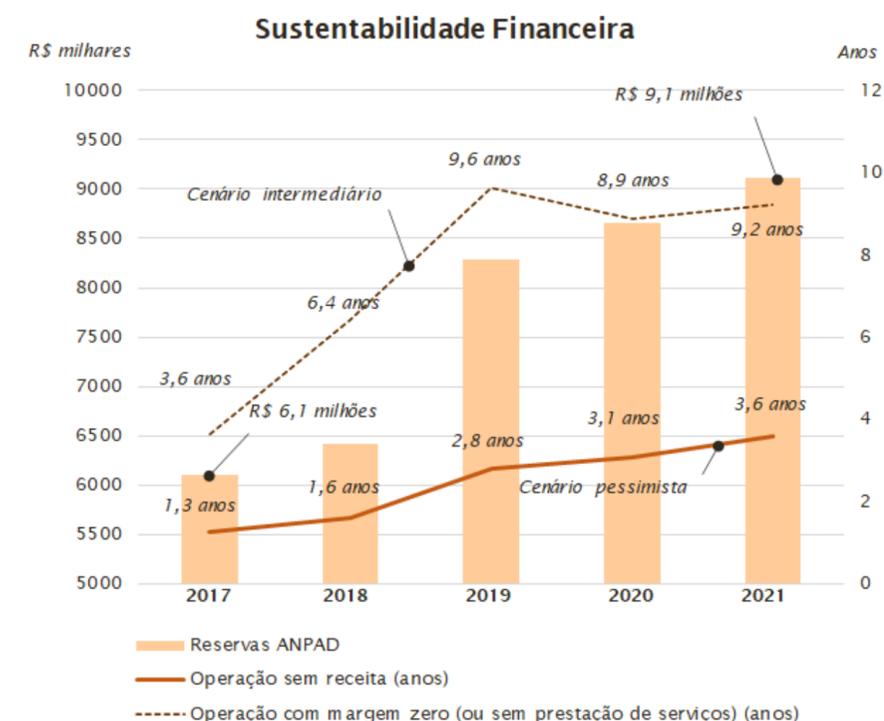
#### Cenário pessimista

A ANPAD oferece os mesmos serviços, mas sem qualquer receita (Operando sem receita). Aconteceria, por exemplo, caso eventos fossem plenamente subsidiados, ou o Teste ANPAD passa-se a ser oferecido de forma gratuita por decisão alheia à vontade da ANPAD. Com o saldo das reservas em Dez/21, a ANPAD suportaria este cenário por 3,6 anos. Com o saldo das reservas em Dez/17, e custos de operação à época, a ANPAD operaria por 1,3 anos.

#### Cenário mais provável

O cenário mais provável nos próximos anos é uma margem de contribuição mínima (os preços praticados pagam os custos dos serviços e cobrem minimamente os salários), considerando a desaceleração da procura pela pós-graduação, menor orçamento para pesquisa e bolsas no país.

Assim, a tendência para os próximos anos é a manutenção em torno de 3 a 4 anos de operação sem receita (cenário pessimista), e 8 a 9 anos (cenário intermediário).



#### Valor para encerramento das atividades

Em dezembro/2021, a estimativa para encerrar suas atividades seria de no mínimo R\$ 775 mil cumprindo todos os contratos com fornecedores, entrega de imóvel alugado, multas contratuais, rescisões trabalhistas, baixa de pessoa jurídica, guarda de documentos, serviços de contabilidade e assessoria jurídica até encerramento completo.

## Resultado dos principais serviços

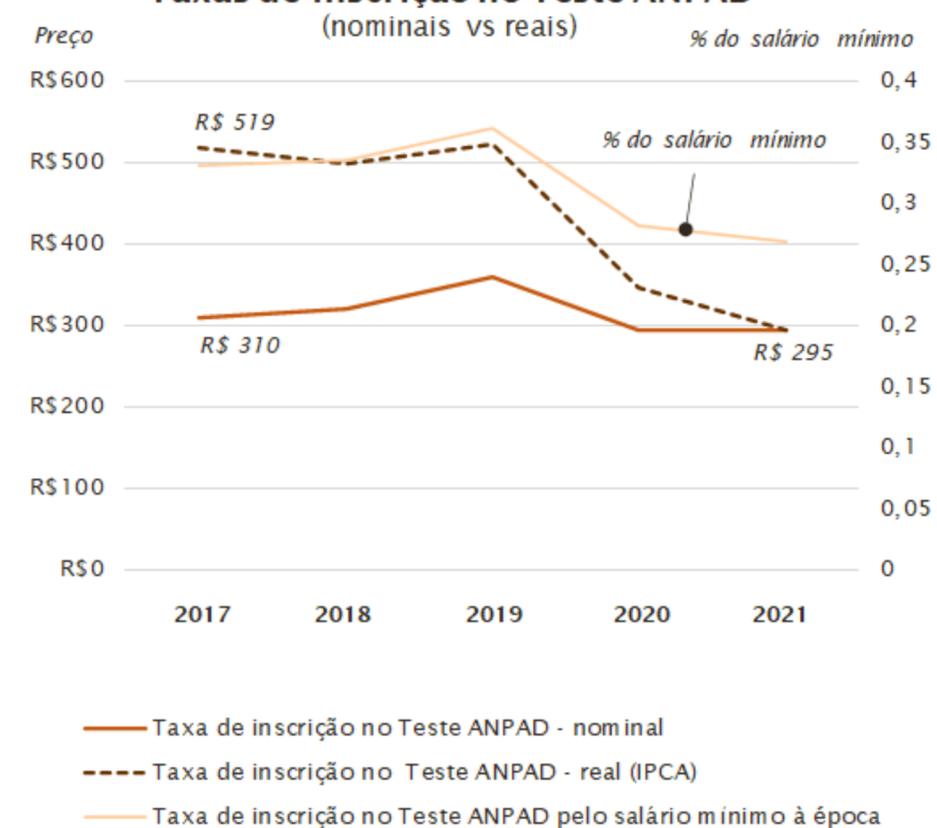
### Teste ANPAD

**Breve histórico:** Em 2019 foram realizadas 3 edições (março, julho e outubro) na modalidade presencial em centros de aplicação disponibilizados pelas universidades, chegando a 52 locais de aplicação em uma edição. Também foram realizados 3 Testes Especiais (total de 202 inscritos), para Programas que contrataram uma edição sob demanda do Teste. Além disso, havia receitas da venda de cadernos com provas de edições anteriores. Já em 2020, com a entrada da pandemia, das 4 edições programadas (março, julho, setembro e novembro), foram realizadas 3 (a Edição de Julho foi cancelada). A Edição de Março foi realizada na modalidade presencial, seguindo dinâmica dos centros de aplicação, e as Edições de Setembro e de Novembro na modalidade online. Assim, 2020 foi um ano de transição para o Teste ANPAD.

**Último ano:** Em 2021 foram realizadas 4 edições (fevereiro, junho, setembro e novembro) na modalidade online. O número de inscrições no Teste caiu 10% no último ano, e 23,6% de 2019 para 2021, mesmo com redução da taxa de inscrição. A redução do resultado do Teste foi de 14% no último ano, e chega a 55% em relação a 2019. Uma das razões é que o Teste ANPAD tem demanda induzida pelos Programas de Pós-graduação que usam o Teste em seus processos seletivos. Programas (associados ou não) que deixam de usar o Teste em seus processos seletivos reduzem a demanda do Teste.

	2019	2020	2021	Variação 2021-2020	Variação 2021-2019
				%	%
Número de edições	3	3	4	-	-
Total de inscritos	7320	6250	5590	-10,6%	-23,6%
Isenções baixa renda	219	169	179	5,9%	-18,3%
Mulheres inscritas	45%	47%	48%	2,1%	6,7%
Receita com inscrições	2.576	1.850	1.589	-14,1%	-38,3%
Receita com cadernos	69	-	-	-	-
Receita com reemissão de certificados	1	2	2	0,0%	100,0%
Dedução de receitas	(3)	(49)	(38)	-22,4%	1166,7%
Custos do Teste	(536)	(692)	(605)	-12,6%	12,9%
Resultado do Teste	2.037	1.111	948	-14,7%	-55,0%

### Taxas de inscrição no Teste ANPAD



A taxa de inscrição no Teste teve uma redução real de valor de 2017 a 2021 (seja quando deflacionado pelo IPCA, ou quando comparado pelo salário-mínimo vigente à época).

Valores das taxas de inscrições:

2017 - R\$ 310 (1º valor) / R\$ 350 (2º valor)

2018 - R\$ 320 (1º valor) / R\$ 360 (2º valor)

2019 - R\$ 360

2020 - R\$ 360 (1ª edição) / R\$ 295 (demais edições)

2021 - R\$ 295

Nas edições de 2017 e de 2018 tinha desconto sobre o valor base da inscrição para as pessoas que efetuavam o pagamento dentro de determinado período.

## Eventos Científicos

**Breve histórico:** Em 2019 os eventos ocorreram na modalidade presencial. Os Eventos Divisionais (EnEO e EnAPG) foram realizados na Unifor (Fortaleza/CE), e o EnANPAD na Universidade Mackenzie (São Paulo/SP). A pandemia COVID-19 afetou o calendário de eventos em 2020 e levou a adoção da modalidade online em 2020 e 2021. Em 2020, tanto os Eventos Divisionais (3Es, EnADI, EnGPR) quanto o EnANPAD foram realizados na modalidade online. Os Divisionais inicialmente programados para maio foram realizados em agosto e setembro. Em 2021, novamente optou-se pela modalidade online para os Divisionais (EMA, EnEPQ, SITE), agora realizados no início do ano e o EnANPAD em outubro, como previsto.

**Último ano:** A receita dos eventos aumentou 15,6% no último ano, mas recuou 35,4% em relação a 2019, apesar do aumento do número de trabalhos aceitos e publicados (18,3%), e maior participação de discentes (59,4%). A redução da receita é reflexo da redução do valor médio da taxa de inscrição ao longo dos anos, que tem sido uma constante demanda da comunidade. Veja valores de taxas de inscrição no quadro "Taxas de inscrição em eventos ANPAD". Apesar disto, os eventos continuam sendo uma importante fonte de resultado para a associação e que permitirá manter as políticas de inclusão social no futuro, via descontos e gratuidades.

A estrutura de custos de eventos vem sendo aprimorada, fundamental para manter as taxas de inscrição neste patamar. O retorno na modalidade presencial dos eventos no futuro próximo deve considerar tal cenário.

A tabela a seguir apresenta o resultado das edições de 2019 a 2021 dos Eventos (Divisionais e EnANPAD).

	2019	2020	2021	Variação 2021-2020	Variação 2021-2019
				%	%
Valor médio da taxa de inscrição*	520	260	243	-6,8%	-53,3%
Número de eventos	3	4	4	-	-
Total de participantes	2098	2338	2966	26,9%	41,4%
Isonções baixa renda	-	-	37	-	-
Isonções grupos étnico-raciais	-	-	26	-	-
Número de discentes	1021	1296	1627	25,5%	59,4%
Número de trabalhos submetidos	4179	3830	3664	-4,3%	-12,3%
Número de trabalhos selecionados	1749	1714	1989	16,0%	13,7%
Número de trabalhos publicados	1658	1692	1962	16,0%	18,3%
Receita com inscrições (em R\$ milhares)	1.092	609	705	15,6%	-35,4%
Receita com publicidade (em R\$ milhares)	29	-	-	-	-
Dedução de receitas (em R\$ milhares)	(114)	(33)	(27)	-18,2%	-76,3%
Custos dos Eventos (em R\$ milhares)**	(618)	(445)	(219)	-50,8%	-64,6%
<b>Resultado dos Divisionais e EnANPAD (em R\$ milhares)</b>	<b>389</b>	<b>131</b>	<b>459</b>	<b>250,4%</b>	<b>18,0%</b>

\* Taxa de inscrição após todos os descontos concedidos, valor médio calculado pela receita com inscrições sobre o número de inscritos pagantes nas diferentes categorias de preço. Os inscritos com isenção das políticas de Inclusão Social não são considerados pagantes.

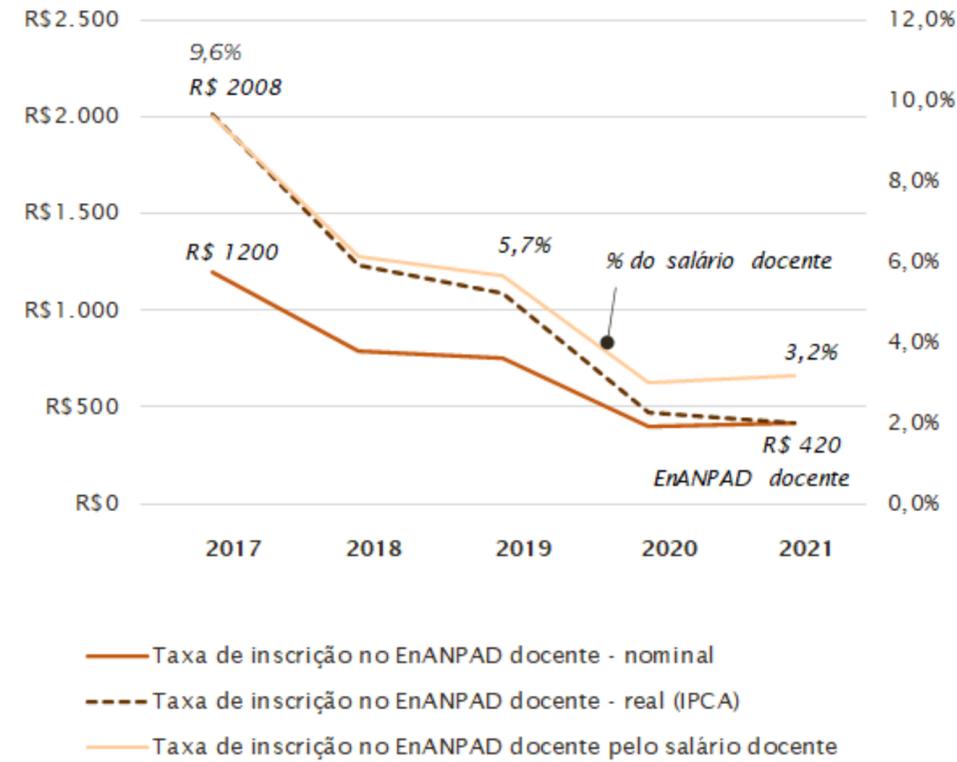
\*\* Em 2020, ao valor de custos dos eventos foi acrescido os gastos com melhoria do sistema de eventos, que foram tratadas como despesas gerais e administrativas nas demonstrações contábeis de 2020. Esse ajuste é feito para manter a comparabilidade da série, segundo o mencionado na demonstração dos resultados neste relatório.

A tabela a seguir apresenta as taxas de inscrição em eventos da ANPAD entre 2017 e 2021.

Categoria de inscrição	2017 <sup>1</sup>		2018		2019		2020		2021	
	Divisionais	EnANPAD	Divisionais	EnANPAD	Divisionais	EnANPAD	Divisionais	EnANPAD	Divisionais	EnANPAD
Modalidade do evento	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Online	Online	Online	Online
Docentes associados	R\$ 900 R\$ 1.000	R\$ 1.200 R\$ 1.300	R\$ 650	R\$ 790	R\$ 650	R\$ 750	R\$ 190	R\$ 399	R\$ 210	R\$ 420
Discentes associados	R\$ 450 R\$ 500	R\$ 600 R\$ 650	R\$ 325	R\$ 395	R\$ 325	R\$ 400	R\$ 95	R\$ 198	R\$ 90	R\$ 180
Líder de Tema (docente associado)	-	R\$ 600 R\$ 650	-	-	-	-	-	R\$ 319	-	R\$ 336
Líder de tema (discentes associados)	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 158	-	-
Acadêmico aposentado	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 150	R\$ 300
Docentes e profissionais não associados	R\$ 900 R\$ 1.000	R\$ 1.200 R\$ 1.300	R\$ 650	R\$ 790	R\$ 650	R\$ 950	R\$ 350	R\$ 530	R\$ 300	R\$ 600
Discentes não associados	R\$ 450 R\$ 500	R\$ 600 R\$ 650	R\$ 325	R\$ 395	R\$ 325	R\$ 550	R\$ 175	R\$ 260	R\$ 150	R\$ 300
Ouvinte	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 45	R\$ 90
Líder de Tema (docente não associado)	-	R\$ 600 R\$ 650	-	-	-	-	-	R\$ 424	-	-
Líder de Tema (discentes não associados)	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 208	-	-

<sup>1</sup> Nos eventos de 2017 teve desconto sobre o valor base das inscrições para as pessoas que efetuavam o pagamento dentro de determinado período.

### Taxas de inscrição no EnANPAD: Docentes (nominais vs reais)

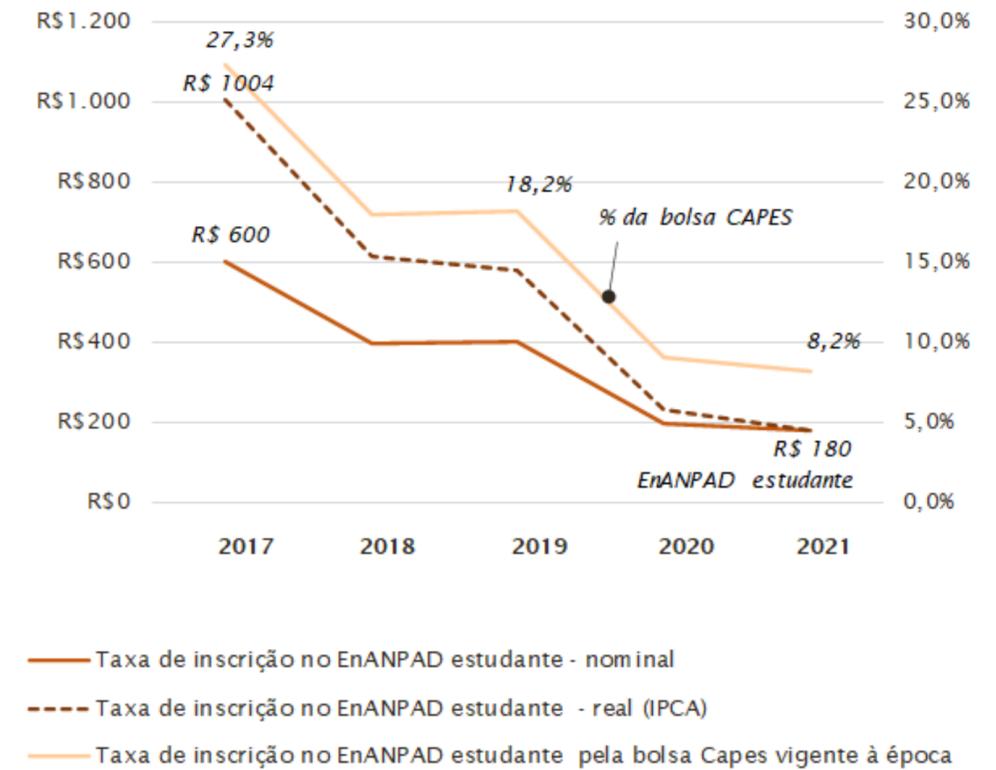


A taxa de inscrição no EnANPAD para docentes associados ou de Programas associados teve uma redução real de valor de 2017 a 2021 (seja quando deflacionado pelo IPCA, ou quando comparado pelo salário docente vigente à época).

O salário docente usado como referência é o último nível na categoria de Professor Adjunto nas Universidades Federais. Salários foram reajustados em 2019.

Em valores atuais, o EnANPAD em 2017 custava R\$ 2 mil para docentes associados, contra R\$ 420 atualmente.

### Taxas de inscrição no EnANPAD: Estudantes (nominais vs reais)



A taxa de inscrição no EnANPAD para estudantes associados ou de Programas associados teve uma redução real de valor de 2017 a 2021 (seja quando deflacionado pelo IPCA, ou quando comparado pela bolsa Capes vigente à época).

A Bolsa Capes de Doutorado usada como referência é de R\$ 2,2 mil, e não foi reajustada no período.

Em valores atuais, o EnANPAD em 2017 custava R\$ 1 mil para estudantes associados, contra R\$ 180 atualmente.

## Publicações BAR e RAC

	2019	2020	2021	Variação	
				2021-2020	2021-2019
				%	%
<b>RAC</b>					
Número de artigos publicados no ano	46	40	62	55,0%	34,8%
% de artigos com mínimo 1 autora mulher	60	45	80	77,8%	33,3%
<b>BAR</b>					
Número de artigos publicados no ano	22	25	26	4,0%	18,2%
% de artigos com mínimo 1 autora mulher	33	29	34	17,2%	3,0%
Receita com Royalties (em R\$ milhares)	2	1	1	0,0%	-50,0%
Custos das revistas (em R\$ milhares)	(40)	(30)	(33)	10,0%	-17,5%
Resultado das revistas (em R\$ milhares)	(38)	(29)	(32)	10,3%	-15,8%

As revistas da ANPAD não geram receita, exceto um mínimo de royalties por serem listadas na EBSCO.

O custo de operação das revistas é editoração, marcação XML, revisão gramatical de todos os artigos e eventuais traduções. Os salários de secretaria editorial de ambas revistas são considerados em Salários da Equipe e não são atribuídos contabilmente ao custo da revista, apesar de diretamente associados à esta atividade.

Editores captam recursos junto às agências de fomento para eventuais despesas de treinamento ou desenvolvimento, mas ficam associados à pessoa física do Editor da revista, assim as receitas e despesas dessa iniciativa não foram contabilizadas na associação.

## Base referenciada e fator de impacto SPELL

	2019	2020	2021	Variação		Variação	
				2021-2020	2021-2019	n.	%
Periódicos listados na base	125	131	134	3	2,3%	9	7,2%
Documentos com acesso livre (milhares)	49,8	54,2	58,8	4,6	8,6%	9,0	18,0%
Contagem histórica de acessos à base (milhões)	40,8	41,6	42,3	0,67	1,6%	1,48	3,6%
Contagem histórica de downloads (milhões)	13,8	14,3	14,8	0,48	3,4%	1,06	7,7%
Receitas com indexação de documentos (em R\$ milhares)	8	12	9	-	-25,0%	-	12,5%
Custos do SPELL (em R\$ milhares)	(298)	(308)	(264)	-	-14,3%	-	-11,4%
Resultado do SPELL (em R\$ milhares)	(290)	(296)	(255)	-	-13,9%	-	-12,1%

O SPELL não é fonte de receita para a ANPAD. É um serviço disponibilizado que congrega periódicos de acesso livre em uma única plataforma, e que além de um mecanismo de busca na base permite o cálculo do fator de impacto SPELL para os periódicos referenciados na base.

A ANPAD financia a manutenção da base e a geração do índice por meio de contrato de prestação de serviços. Em 2021 foi renegociado o contrato, revendo os termos, valores e métricas de desempenho do fornecedor. O contrato prevê o registro e inclusão na base de todos os documentos produzidos pelos periódicos naquele ano, além do cálculo do índice de impacto para todos os periódicos da base. O fator de impacto SPELL tem sido utilizado na área para avaliar os periódicos e classificá-los no Sistema Qualis da CAPES.

## Anuidades Associativas

Existem duas formas de associação à ANPAD. Programas de Pós-graduação (PPGs) têm sua associação aprovada pela Assembleia e então pagam sua primeira anuidade. No decorrer dos anos de sua filiação, os programas associados que estejam em dia com suas anuidades mantêm seus direitos à voto e acesso a descontos em eventos para seus docentes e discentes. Já nas associações individuais, docentes e discentes, independentemente de seus programas serem membros da ANPAD, podem se vincular pagando diretamente a anuidade individual no ato da associação e na renovação anual. Contudo, as pessoas que não renovam a associação não assumem débitos, apenas deixam de ter o status de associados.

## Anuidades praticadas

Na 113ª Assembleia Geral Ordinária, de 08 de dezembro de 2020, decidiu-se pela manutenção dos valores de anuidades cobrados em 2020 para 2021.

Valores de anuidades para Associação Institucional para 2020 e 2021: os valores variam por natureza de programa e conceito na avaliação Capes, conforme a tabela a seguir.

Conceito Capes	Programas Acadêmicos	Programas Profissionais
A e 3	R\$ 2.000	R\$ 4.000
4	R\$ 3.000	R\$ 4.000
5	R\$ 4.000	R\$ 4.000
6	R\$ 5.000	R\$ 4.000
7	R\$ 5.000	R\$ 4.000

Valores de anuidades para Associação Individual para 2020 e 2021:  
Docentes: R\$ 50,00  
Discentes: R\$ 25,00

## Receitas com anuidades

Apesar do pequeno aumento dos associados institucionais e crescimento de associados individuais (43% no último ano), houve redução das receitas associativas, devido ao aumento de R\$ 41 mil em inadimplência nas anuidades de 2021, que ainda reflete um contexto de recessão. As desfiliações de PPG por atraso de mensalidades são pouco frequentes. Contudo, em 2019, 12 PPGs se desvincularam da ANPAD: 7 deles foram desfiliações por não terem efetuado o pagamento de três ou mais anuidades, e outros 5 solicitaram a própria desfiliação. Já em 2020, 3 PPGs solicitaram a desfiliação. Por fim, em 2021, outros 2 PPGs solicitaram a desfiliação.

Número de associados	2019	2020	2021	Varição	Varição
				2021-2020	2021-2019
				%	%
Associados institucionais (PPGs) em dez.	95	102	103	1,0%	8,4%
<i>Novas filiações de PPGs no ano</i>	2	10	3	-70,0%	50,0%
<i>Desfiliações de PPGs no ano</i>	12	3	2	-33,3%	-83,3%
Associados individuais (docentes e discentes)	1923	1795	2566	43,0%	33,4%

A seguir, é detalhada a composição das receitas de anuidades associativas recebidas em 2020 e em 2021.

Receitas de anuidades associativas recebidas (em R\$ milhares)	2020	2021
Anuidades de associados institucionais (PPGs) recebidas	390	340
<i>Anuidades do ano recebidas no ano</i>	332	314
<i>Anuidades de anos anteriores recebidas</i>	50	19
<i>Anuidades de anos subsequentes antecipadas</i>	8	5
<i>Juros por atraso no pagamento de anuidades</i>	-	2
Anuidades de associados individuais recebidas	46	43
Receitas totais de anuidades recebidas	436	383

### Valores a receber de anuidades associativas de PPGs

As anuidades associativas individuais são, em geral, pagas no ato da inscrição no EnANPAD, pelo interesse dos participantes em usufruírem de descontos nas taxas de inscrição. Caso a associação não seja renovada, o vínculo associativo individual é desfeito e não restam valores a receber desse tipo de vínculo associativo.

Já nas associações institucionais, o não pagamento implica em anuidade em atraso a receber. Até 2020, as anuidades venciam em diferentes datas para os PPGs. Em 2021, todos os vencimentos foram trazidos para o mês de março do ano em curso. Dessa forma, os valores a receber em anuidades em 31/12/2021 refletem anuidades em atraso referentes ao período de 2018-2021.

Até 2019, a ANPAD não tinha em seu estatuto um claro comando sobre como proceder nestes casos. A ANPAD não faz cobranças judiciais. Em 2020, uma mudança no Estatuto implementou mecanismos objetivando regularizar a cobrança e recebimento das anuidades. O Art. 39 do Estatuto passou a prever prazo para pagamento de anuidade e cobrança de acréscimo de 10% para anuidade em atraso. Contudo, dado o cenário de recessão pela pandemia, na 114ª Assembleia Geral Ordinária, de 24 de novembro de 2021, decidiu-se pela suspensão temporária (por dois anos) do Art. 39 do Estatuto no que diz respeito ao pagamento da anuidade e da cobrança do acréscimo de 10%, bem como do comando da Ata 57 de 30 de março de 2000, que rege sobre a suspensão da filiação dos PPGs inadimplentes.

A tabela a seguir apresenta os valores a receber em anuidades institucionais. Atualmente, não temos valores a receber de associações individuais, que são todas recebidas no ato da inscrição. Das anuidades institucionais vincendas em 2021 (incluindo novas filiações), R\$ 379 mil, descontam-se os valores pagos de forma antecipada no ano anterior e os valores recebidos no ano, restando um valor em aberto de R\$ 49 mil. Somando-se os valores em aberto de anos anteriores, o valor total a receber em 2021 é de R\$ 189 mil. Assim, os valores dos últimos 4 anos de anuidades em aberto (débitos de anuidades iguais ou superiores a cinco anos prescreveram), aumentaram de R\$ 148 mil para R\$ 189 mil.

Valores a receber (em R\$ milhares)	2020	2021
Anuidades de associados institucionais (PPGs) vincendas no ano	335	361
Anuidades de novas filiações institucionais vincendas no ano	31	10
Anuidades de associados institucionais (PPGs) vincendas no ano	366	371
<i>Anuidades do ano corrente recebidas em ano anterior (-)</i>	6	8
<i>Anuidades do ano corrente recebidas (-)</i>	332	314
<b>Valores em aberto referentes ao ano</b>	<b>28</b>	<b>49</b>
Anuidades em aberto de anos anteriores	120	140
<b>Valores a receber de associados institucionais acumulado</b>	<b>148</b>	<b>189</b>

A inadimplência nos últimos anos, referente às anuidades vincendas no ano, mostrou uma certa queda de 14% para 8% de 2019 para 2021. Anuidades em aberto em 2018, 2019 e 2020, respectivamente 15, 9, e 6 em 31/12/2020, praticamente são as mesmas em 31/12/2021, (14, 9 e 5), somadas à outras 16 anuidades em aberto de 2021. Passando de 30 para 44 anuidades em aberto, de R\$ 148 para R\$ 189 mil. Do total de anuidades de PPGs em aberto, R\$ 79 mil são de PPGs já desfilados. Até o momento, não há decisão da Assembleia a respeito do procedimento para cobrança de valores em atraso dos PPGs desfilados. Dessa forma, R\$ 79 mil continuam sendo lançados como valores a receber, mas com baixa probabilidade de serem recebidos. Em 2021, R\$ 110 mil de anuidades institucionais em atraso têm maior probabilidade de serem recebidos.

Valores a receber de PPGs	31/12/2020		31/12/2021		% inadimplência em 31/12 de cada ano
	Número de anuidades em atraso	Valores (R\$ milhares)	Número de anuidades em atraso	Valores (R\$ milhares)	
Anuidades de 2018	15	75	14	70	60
Anuidades de 2019	9	45	9	45	14
Anuidades de 2020	6	28	5	25	7
Anuidades de 2021	-	-	16	49	8
<b>Total de anuidades a receber</b>	<b>30</b>	<b>148</b>	<b>44</b>	<b>189</b>	<b>11*</b>
A receber de PPGs já desfilados		79		79	
A receber de PPGs filiados		69		110	

<sup>11</sup> Inadimplência é calculada pela anuidade em atraso no ano, dividida pelo total de anuidades a receber no ano. No acumulado de 31/12/2021, a inadimplência acumulada é o total a receber em atraso sobre a receita total de anuidades institucionais nos últimos 4 anos.

\* % referente ao valor acumulado 2018 a 2021.

## Aplicações financeiras

As reservas financeiras da ANPAD são mantidas junto ao Banco do Brasil, em aplicações financeiras conservadoras. Em 2020, a rentabilidade dos fundos de investimentos caiu significativamente, em parte explicada pelos efeitos da pandemia e redução da taxa Selic. A queda é refletida na receita financeira em 2020.

	2019	2020	2021
<b>Rendimentos (em R\$ milhares)</b>	<b>388</b>	<b>175</b>	<b>375</b>
<b>Impostos sobre rendimentos (em R\$ milhares)</b>	<b>(79)</b>	<b>(35)</b>	<b>(64)</b>
<b>Saldo aplicação em 31/12 (em R\$ milhares)</b>	<b>8.289</b>	<b>8.656</b>	<b>9.108</b>

A maior parte das reservas financeiras da ANPAD está aplicada no fundo de investimentos BB Renda fixa LP Referenciado DI Vip. Esse fundo não está mais habilitado para novas aplicações. A partir de novembro de 2021, novas aplicações foram feitas no BB CDB DI. Em 31/12/2021, as reservas financeiras da ANPAD estavam distribuídas nos seguintes fundos do Banco do Brasil e na seguradora Porto Seguro:

	31/12/2021	%
<b>BB Renda fixa LP Referenciado DI Vip (em R\$ milhares)</b>	<b>8.088</b>	<b>89</b>
<b>BB CDB DI (em R\$ milhares)</b>	<b>917</b>	<b>10</b>
<b>BB RF Automática Empresa (em R\$ milhares)</b>	<b>81</b>	<b>1</b>
<b>Porto Seguro Capitalização<sup>1</sup> (em R\$ milhares)</b>	<b>22</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>9.108</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup>Caução aluguel sede ANPAD

A rentabilidade do fundo BB Renda fixa LP Referenciado DI Vip é a seguinte:

### BB Renda Fixa Referenciado DI LP VIP CNPJ: 04.061.224/0001-64

	2019	2020	2021
<b>Rentabilidade (anual)</b>	<b>5,42%</b>	<b>2,11%</b>	<b>4,39%</b>
<b>Desempenho do fundo como % do CDI 252</b>	<b>91,09%</b>	<b>76,68%</b>	<b>99,36%</b>

Fonte: <https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/dtvm/dwn/sem04061224.pdf>

O fundo de investimento BB Renda fixa LP Referenciado DI Vip, utiliza-se dos seguintes instrumentos para compor a carteira:

95 % - Cotas de fundos de investimentos classificados como Renda Fixa Referenciado DI Longo Prazo.

5% - Depósitos à vista ou aplicações em títulos de emissão do Tesouro Nacional ou do Banco Central do Brasil, títulos de renda fixa de emissão de instituição financeira e operações compromissadas, de acordo com a regulação específica do Conselho Monetário Nacional - CMN.

# Governança e Organização



A ANPAD é administrada por uma Diretoria Executiva eleita pelos programas associados na Assembleia Geral, para mandatos de 3 anos. A Assembleia Geral também elege membros do Comitê de Ética, do Comitê Executivo, do Conselho Fiscal e do Comitê do Teste ANPAD. Além destes, os Coordenadores de Divisão Acadêmica são indicados pelos membros da própria divisão e cuidam dos assuntos de sua divisão, apoiam e participam ativamente na realização dos Eventos Divisionais e do EnANPAD.

As instâncias de governança são as seguintes:



## Nossa postura ESG



No primeiro ano de gestão, implantamos uma série de medidas buscando alinhar a atuação da ANPAD às melhores práticas de ESG (*Environmental, Social & Governance*).

Entre as medidas de ESG estão a contratação de auditoria externa, reconhecimento das condições de trabalho da Equipe ANPAD e programas de inclusão social para seus serviços.

Para 2023, o retorno de eventos científicos no modo presencial trará oportunidade para análise da pegada de carbono dos eventos científicos.

### Environmental



### Social



### Governance



#### CUIDADO COM OS COLABORADORES

Saúde mental e laboral, inclui boas condições de trabalho físico e reconhecimento de sua importância, fundamentado em sua contribuição, sem uso de qualquer estereótipo ou distinções baseadas em raça ou gênero.



#### VACINAÇÃO COVID-19 E OCORRÊNCIAS NA EQUIPE

Todos os colaboradores CLT seguiram as recomendações da Organização Mundial da Saúde para cuidado e prevenção contra a COVID-19, incluindo a vacinação.



#### ANPAD INCLUSIVA

Todos e todas merecem oportunidade, a ANPAD se compromete a derrubar barreiras de gênero, raça ou classes sociais. Inclui a divulgação de proporção de gênero, raça e faixa etária para todos os serviços da ANPAD.



#### TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA

A atuação da ANPAD deve dar o exemplo da sociedade transparente e responsável que defende. A gestão que todos conhecem é mais forte.



#### EQUIDADE DE GÊNERO

O gênero não deve ser fator que determina acesso a oportunidades, remuneração ou julgamento de desempenho profissional.



#### INCLUSÃO DE JOVENS TALENTOS DE TODO O PAÍS

A ANPAD é para o Brasil, os talentos que compõem a Equipe ANPAD podem vir de diversos lugares e culturas.



#### PROGRAMA DE ESTÁGIO

É ação da ANPAD favorecer a aprendizagem em um ambiente inclusivo, inovador e aberto a novas ideias.



#### TRANSIÇÃO CARBONO NET ZERO

Toda ação humana tem impactos no meio ambiente. A realização de eventos é uma das ações da ANPAD que mais tem potencial de ter uma pegada de carbono elevada. Começaremos a medir esse impacto e refletir sobre formas de redução.

# Políticas de Gestão

## Remuneração de diretores, conselhos e comitês

Conforme indicado no Estatuto da ANPAD, os Diretores e membros dos comitês e conselho fiscal exercem suas funções sem qualquer tipo de remuneração ou benefícios. Como evidenciado nas notas explicativas das demonstrações contábeis, em 2021 foram aproximadamente 1.512 horas de contribuição em trabalho para associação. Essa dedicação, mensurada com base no salário que estes docentes recebem em suas Instituições de Ensino, chega a mais de R\$ 250 mil no ano.



## Inclusão Social

A ANPAD, em 2021, estendeu as políticas de inclusão de grupos minoritários e vulneráveis. A graduação e pós-graduação brasileira é formada por diversos grupos sociais e étnico-raciais. Estes grupos são diferentes em relação às condições econômicas de acesso à pós-graduação. Alguns não possuem recursos para a inscrição de testes de proficiência exigidos em editais de seleção dos programas, ou para inscrição nos eventos científicos.

Por meio do Programa ANPAD Inclusiva, a ANPAD, que já concedia isenção da taxa de inscrição para o Teste ANPAD a estudantes de baixa renda, ampliou essa iniciativa com a isenção da taxa de inscrição para os Eventos Divisionais e para o EnANPAD, e estendeu o benefício de isenção da taxa de inscrição a estudantes de grupos étnico-raciais (autodeclarados negros/as, indígenas e quilombolas).

Em junho de 2021, a ANPAD subsidiou um curso preparatório para o Teste ANPAD, ministrado pelo Instituto Hoju, para 100 jovens de grupos étnico-raciais. Os jovens foram selecionados pela Educafro. A iniciativa foi firmada por convênio entre a ANPAD, a Educafro e o Instituto Hoju. O curso preparatório teve duração de 365 dias, e o estudante contemplado no programa também pôde fazer o Teste ANPAD de forma gratuita.

## Preços de Eventos

Com a política de preços de eventos, buscamos a diversidade e inclusão de pessoas, ao mesmo tempo que mantemos a Sustentabilidade Financeira nos eventos da ANPAD. Acreditamos que a manutenção dessa política dará previsibilidade a toda a comunidade dos custos envolvidos na participação dos eventos.

Como uma associação de programas de pós-graduação, entendemos que seja fundamental que os eventos incentivem a renovação da comunidade mediante a atração de discentes e docentes dos mais diversos locais e a retenção da experiência de docentes aposentados.

Com essa premissa, em um cenário de financiamento escasso para participação em eventos, lançamos uma política de preços para 2021 a 2023, já aplicada nos Eventos Divisionais e no EnANPAD 2021. Essa política de preços atua na inclusão dos discentes – a categoria que representa pouco mais de 50% em termos de participação nos eventos da área e, simultaneamente, a mais afetada pelos cortes de recursos públicos e privados.

O objetivo dessa política é definir tipos de isenção, descontos e benefícios, assim como institucionalizar um programa de discentes voluntários que participam gratuitamente dos eventos, ao mesmo tempo que auxiliam na operacionalização dos eventos.

- Isenções: As isenções nos eventos refletem as políticas afirmativas para inclusão étnico-racial e de discentes de baixa renda, bem como o programa de voluntários.
- Descontos: O valor da inscrição para discentes é 50% do valor dos docentes. Aposentados também pagam valor menor, pois não contam mais com a remuneração mensal ou apoio do empregador para participar do evento. Com isso, procuramos valorizar a contribuição histórica ao campo.
- Benefícios: Associados individuais ou por vinculação a um programa de pós-graduação membro-efetivo pagam tarifa diferenciada. A taxa de inscrição no valor cheio (chamada de “valor base”) pode ser evitada por todos ao se associarem.

Ainda, criamos a categoria de “ouvinte”, que permite àqueles com poucos recursos ou que desejam acompanhar parte do evento se manterem conectados à Associação.

## Política de Privacidade e Proteção de Dados

Com o objetivo de garantir proteção a todos os titulares de dados que nos confiam o seu tratamento, e com respeito aos direitos fundamentais de privacidade, honra, liberdade de expressão e livre desenvolvimento, revisamos a nossa Política de Privacidade à luz das disposições da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018).

Atendimento às questões de privacidade e proteção de dados: [privacidade@anpad.org.br](mailto:privacidade@anpad.org.br)

## Política de Governança e Gestão de Riscos

Em 2021, a Diretoria Executiva iniciou o estudo da adoção de Gestão de Riscos e Incertezas na ANPAD. O estudo está sendo feito para que as novas rotinas e procedimentos sejam compatíveis com o porte da Equipe ANPAD e possam ser sustentáveis. Neste projeto são analisados também processos de controle interno e eventual implantação de sistema ERP para gestão financeira e operacional da ANPAD.

## Equipe ANPAD em números



### Pessoas na equipe ANPAD

O quadro fixo de pessoal da ANPAD em Dez/2021 era de 7 profissionais de diferentes áreas, sendo 5 mulheres e 2 homens, com faixa etária entre 26 e 45 anos. Com relação à qualificação da sua força de trabalho, 100% de seus integrantes possuem formação em nível superior. Destes, 57% possuem pós-graduação lato sensu e 14% possuem pós-graduação *stricto sensu*.

### Pessoas em modalidade remota

Em 2021, oficialmente apenas uma pessoa trabalhava na modalidade teletrabalho.

Por conta da COVID-19, todos os funcionários e estagiários passaram a desenvolver suas atividades de forma remota.

### Pessoas em estágio no ano

Em 2021, a ANPAD contava com três estagiários, um para auxiliar nas atividades financeiras, outro para atividades do Teste ANPAD e outro para atividades de TI.

### Treinamentos

A partir da reflexão estratégica sobre o perfil ideal para a Equipe ANPAD, definimos as competências essenciais (autogestão, articulação, capacidade analítica, comunicação, cultura digital e inovatividade) necessárias para alcançarmos os objetivos da Associação. Com as competências definidas, realizamos um trabalho de avaliação de potencial de toda a equipe de colaboradores da ANPAD, visando identificar conhecimentos, habilidades e atitudes individuais com foco no aumento da performance.

Cada funcionário recebeu um relatório que combina fatores, considerando elementos de estilo comportamental, cognitivo, emocional e valores pessoais. O relatório foi entregue e apresentado a cada colaborador pela psicóloga da empresa contratada que, além das explicações necessárias, fez recomendações para o desenvolvimento pessoal e profissional.



A ANPAD é uma associação civil de direito privado de fins não econômicos que reúne pesquisadores das áreas Administração, Ciências Contábeis e afins de todas as regiões do Brasil.

O propósito fundamental da Associação, como tem sido desde a sua fundação em 1976, é reconhecer, promover e apoiar padrões de excelência em ciência, além de incentivar o desenvolvimento e uso de ciência em benefício da sociedade.

A ANPAD se compromete com os valores de Integração, Inovação, Integridade e a Inclusão, que enfatizam seu compromisso com a ciência de alta qualidade e pós-graduação de excelência. A excelência buscada inclui atender aos melhores anseios da sociedade contemporânea, vislumbrando um futuro melhor, mais justo socialmente, por meio da ciência e educação.

Para mais informações:

ANPAD

Av. Pedro Taques, nº 294 - sala 1402

CEP 87030-008 Maringá/PR | Brasil

+55 (44) 3354-8545

secretaria@anpad.org.br

www.anpad.org.br